



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI METODOU BENCHMARKINGU

CORPORATE PERFORMANCE EVALUATION OF CORA MANAGEMENT S. R. O. AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Dusík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Bc. Jakub Dusík**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti metodou benchmarkingu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Benchmarking
Analýza současného stavu podniku
Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti vybraného podniku za použití metody benchmarkingu. Zvolený podnik bude srovnán s vhodným benchmarkingovým partnerem ze stejného oboru podnikání. Na základě identifikovaných mezer student navrhne konkrétní doporučení pro zvyšování výkonnosti zvoleného podniku.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.


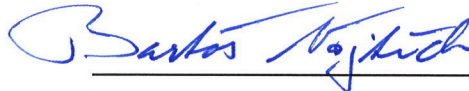
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

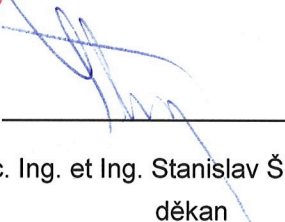
WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WATSON, Gregory H. Strategic benchmarking reloaded with Six Sigma: improve your company's performance using global best practice. Hoboken: Wiley, 2007. 318 s. ISBN 978-0-470-06908-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně, dne 1. 3. 2018



doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tématem této diplomové práce je hodnocení výkonnosti podniku CORA MANAGEMENT s. r. o. Práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části je popsána metoda benchmarking, která slouží ke srovnání podniků. Teoretická část vysvětlí pojem benchmarking, jeho zavedení ve společnosti a poukáže na problematiku pětifázového modelu benchmarkingu. V praktické části je popsána vybraná společnost CORA MANAGEMENT s. r. o., na kterou je aplikována metoda benchmarkingu s cílem zvýšení její výkonnosti. Společnost je následovně srovnána s lepším konkurenčním podnikem. V závěru práce jsou poté uvedeny možná opatření ke zlepšení výkonnosti vybraného podniku.

ABSTRACT

This master's thesis deals with evaluation of a limited liability company CORA MANAGEMENT. The work is divided into two parts. The theoretical part describes the method of benchmarking using professional literature. There is explained the concept of benchmarking, history and issue five-stage model of benchmarking. Practical part describes selected company CORA MANAGEMENT s. r. o. and usability of benchmarking in order to increase it's business performance. Then is the company compared with a better competitor. Finally, measures are proposed to improve the performance of the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

benchmarking, pětifázový model benchmarkingu, konkurence, výkonnost, srovnání

KEYWORDS

benchmarking, five-stage model of benchmarking, competition, performance, comparison

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

DUSÍK, J. Hodnocení výkonnosti společnosti metodou benchmarkingu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 84 s. Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 18. května 2018

.....
podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě děkuji svému vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D., za cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych zástupcům obou společností, kteří mi vyšli vstříc při získávání potřebných informací. V neposlední řadě děkuji také své rodině, která při mne stála po celou dobu studia a podporovala mne.

Obsah

ÚVOD	10
1. Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	11
2. Teoretická východiska práce: Benchmarking.....	13
2.1 Pojem benchmarking a jeho význam.....	13
2.2 Typy benchmarkingu	15
2.2.1 Výkonový benchmarking	15
2.2.2 Funkcionální benchmarking	16
2.2.3 Procesní benchmarking	16
2.2.4 Interní benchmarking	17
2.2.5 Externí benchmarking	17
2.2.6 Etický rámec benchmarkingu.....	18
2.3 Proces benchmarkingu.....	18
2.3.1 Iniciační fáze	18
2.3.2 Plánovací fáze	21
2.3.3 Výběr vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů.....	27
2.3.4 Analytická fáze benchmarkingu.....	31
2.3.5 Integrační fáze benchmarkingu	36
2.3.6 Realizační fáze benchmarkingu.....	42
3. Analýza současného stavu podniku.....	46
3.1 Představení vybrané společnosti.....	46
3.1.1 Benchmarkingový projekt	47
3.1.2 Iniciační fáze benchmarkingu	47
3.1.3 Plánovací fáze	47
3.1.4 Zjištění výkonnosti společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o.	48
3.1.5 Nabídka a provedení speciálních služeb	48
3.1.6 Způsob obstarávání vozového parku.....	49

3.1.7	Způsob zajišťování a zpracování nových zakázek	50
3.1.8	Podmínky u dodavatele čisticích prostředků.....	52
3.1.9	Výběr partnera a jeho představení.....	53
3.1.10	Výběr metody sběru dat	53
3.1.11	Informace o výkonnosti partnera.....	54
3.1.12	Nabídka a provedení speciálních služeb	54
3.1.13	Způsob obstarávání vozového parku.....	54
3.1.14	Způsob zajišťování a zpracování nových zakázek	55
3.1.15	Podmínky u dodavatele čisticích prostředků.....	56
3.1.16	Analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti	57
3.1.17	Nabídka a provádění speciálních služeb	57
3.1.18	Shrnutí zjištěných rozdílů.....	64
4.	Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy	66
4.1.1	Realizační fáze benchmarkingu.....	66
4.1.2	Změna způsobu obstarávání vozového parku	66
4.1.3	Podmínky u dodavatelů čisticích prostředků	70
4.1.4	Změna organizační struktury a přijetí nových zaměstnanců	71
4.1.5	Speciální práce	75
4.1.6	Návrh časového harmonogramu změn.....	77
5.	Závěr.....	79
	Seznam použité literatury.....	80
	Seznam tabulek	82
	Seznam obrázků	84

ÚVOD

Díky rychlému vývoji trhu a globalizaci musí společnosti v každém odvětví čelit většímu nátlaku na zlepšování, inovace a změny. Tento tlak posiluje nutná konkurenceschopnost podniku, které je dána uspokojováním potřeb všech zainteresovaných stran. Přičemž tohoto uspokojení je nutné dosáhnout s co nejmenšími vynaloženými zdroji. A v tomto tkví výhoda konkurenční výhody, která představuje cokoliv, co odlišuje společnost od svých konkurentů a tvoří společnost výjimečnou. Právě konkurenční výhoda může změnit rozhodnutí zákazníka, aby volil produkty naší společnosti. V dnešní době není jednoduché, aby společnost byla v něčem nejlepší, protože o toto postavení usiluje každá společnost, ať jde o nabízení nej kvalitnějších produktů za co nejnižší ceny nebo zvětšování přidané hodnoty pro zákazníka.

Kvůli této situaci je nutné, aby společnost sledovala svou konkurenci a sortiment, jež nabízí zákazníkům. Aby mělo toto sledování potřebný výsledek, musí společnost získané informace umět použít, ať už pro inovace, změny procesů nebo rozšiřování nabízeného sortimentu. Díky tomu bude schopna odhalit mezery u konkurentů, ze kterých se dokáže poučit a díky tomu začne zákazníkům nabízet lepší produkty a služby. V dnešní době je těžké přijít s něčím revolučním, je tedy potřebné sledovat konkurenci a učit se přímo od ní.

K následnému porovnání mezipodnikové výkonnosti se používá mnoho ukazatelů. Nejčastěji se porovnání provádí pomocí finanční analýzy. Avšak toto porovnání se zaměřuje pouze na dosažené výsledky, a ne na způsob, jakým bylo těchto výsledků dosaženo. V případě použití benchmarkingu však dochází právě ke sledování a porovnání činností, které vedou k lepším výsledkům. Všechny typy benchmarkingu vycházejí ze srozumitelného základu – poučit se a porovnat se s někým, kdo je v oboru úspěšnější nebo zde působí delší dobu. Benchmarking je tedy způsob učení se z lepší praxe, než je ta naše.

Způsob uplatnění benchmarkingu v České republice je složitý. Na jednu stranu za to může nedostatek finančních prostředků u malých a středních podniků, na druhou stranu za to může nedostatečná důvěra v partnery podniků. O to těžší je pak nalézt partnera pro benchmarkingový projekt.

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíle práce

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. Společnost se zabývá poskytováním služeb v oblasti úklidu a správy nemovitostí. Cíl této diplomové práce je vyhodnocení výkonnosti této společnosti pomocí benchmarkingu.

Benchmarking je mezipodnikové srovnání, jehož výsledkem je získání dat a informací pro navržení vhodných opatření, které pomohou společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. zlepšit svou výkonnost.

Mezi jednotlivé cíle práce patří představení společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o., sestavení pětifázového modelu benchmarkingu na tuto společnost, přičemž jednotlivé etapy modely jsou popsány v teoretické části. Výsledným cílem práce je představení doporučení a návrhů, které povedou k zlepšení výkonnosti podniku.

Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. jsem si vybral proto, že jsem s ní spolupracoval při tvorbě bakalářské práce, absolvoval jsem zde povinné praxe a díky tomu jsem se seznámil s prostředím a situací ve společnosti.

Metody a postupy zpracování

Benchmarking je konkurenční analýzou, které se na rozdíl od ostatních metod hlouběji zajímá o to, jaké úrovně výkonnosti dosáhl konkurent. Dále hledá potenciál zlepšení u sledované společnosti. Umožňuje tedy srovnání nejen dosahovaných výsledků, ale také způsobu, jak bylo těchto výsledků dosaženo. U společností poskytujících služby je tedy vhodné použít benchmarking procesní, který je vymezen v teoretické části, přičemž tento typ umožňuje porovnání způsobu provedení poskytovaných služeb.

Díky použití metody benchmarkingu byla tato práce zpracována analýzou, které rozkládá celek, tedy podnik, na jednotlivé části a procesy. Cílem této analýzy je pak zjištění vlastností těchto jednotlivých celků a jejich podstaty a provázanosti vzhledem k samotné výkonnosti podniku.

Při zpracování benchmarkingového projektu je nejprve nutné získat data a informace, která jsou následně roztříděna, zpracována a vyhodnocena. Na základě výsledků jsou

poté nalezeny rozdíly ve výkonnosti srovnávaných společností. Potřebná data a informace byla u společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. získána prostřednictvím interview se zaměstnanci společnosti a u konkurenční společnosti, se kterou je provedeno srovnání pomocí interview s vedoucími pracovníky.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: BENCHMARKING

V této části diplomové práce se zaměřím na problematiku hodnocení výkonnosti podniku pomocí metody benchmarkingu. Úvod této kapitoly se věnuje vymezení pojmu benchmarking. Dále se kapitola bude věnovat jednotlivým typům benchmarkingu a jeho fázím.

2.1 Pojem benchmarking a jeho význam

Výkonnost podniku označuje způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem, průběhem, této činnosti. Toto vymezení výkonnosti poukazuje tedy na skutečnost, že při měření a posouzení výkonnosti aktuálně zkoumané činnosti dochází k využívání podobností nebo jejich znaků s jinými, známými nebo dopředu popsány referenčními průběhy činností. (7, str. 61)

Benchmarking se poprvé objevil v 70. letech minulého století ve Spojených Státech Amerických, konkrétně u firmy Xerox. Ta se dostala do ekonomických problémů. Analýzou svých nákladů, které porovnála se získanými informacemi od jiných podniků, dokázala tyto náklady snížit a své ekonomické problémy zažehnat.

V počátcích byl benchmarking zaměřen pouze na porovnávání a měření jednotlivých procesů. S postupem času se rozšířil i na porovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých společností. V dnešní době je již benchmarking chápán jako způsob učení se z lepší praxe. (4, str. 11).

Podstatou benchmarkingu je proces identifikace nejvyšších standardů excelence pro produkty, služby nebo procesy a následné zlepšení potřebné k dosažení těchto standardů (9).

Pro aplikování benchmarkingu jsou nutné informace (data). Ta mohou, ale také nemusí být volně dostupná na trhu. Proto se často pracuje s vlastními úvahami nebo veřejně dostupnými informacemi, které se označují pojmem sekundární zdroje dat. Snaha o získání některých, převážně citlivých dat, však může vést k nelegálním nebo neetickým praktikám. (4, str. 11)

Jelikož není benchmarking normovanou metodou, lze se v praxi setkat s nejrůznějšími definicemi tohoto pojmu. Uvedu zde dvě definice, které vyjadřují o čem benchmarking pojednává.

První definice nám říká, že *benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*

Druhá definice říká, že *benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.*

(4, str. 14).

Benchmarking je definován jako “proces identifikace a učení se z osvědčených postupů kdekoli na světě“. Identifikací, “nejlepších“ postupů organizace vědí, kde stojí ve vztahu k jiným společnostem. Ostatní společnosti mohou být použity jako důkaz problémových oblastí a poskytují možná řešení pro každou oblast. Když společnosti srovnávají, využívají partnera ke sdílení informací a učení se od ostatních. Benchmarking umožňuje organizacím lépe pochopit vlastní administrativní operace a označuje cílové oblasti pro zlepšení. Je to ideální způsob, jak se učit od jiných společností, které jsou v některých oblastech úspěšnější. Navíc benchmarking může odstranit odpad a přispět ke zlepšení podílu společnosti na trhu. (10).

Z definic vyplývá, že vlastník nevkládá do firmy pouze svůj kapitál, ale také myšlenku, jak hodlá s tímto kapitálem naložit. Je tedy nutné, aby měl vizi, představu o budoucnosti své firmy – kam se chce dostat, čeho dosáhnout. Přáním vlastníka je, aby pro něj firma byla co nejvýkonnějším strojem na peníze. Ve firmě je třeba vykonávat řadu činností, z nichž každá plní svou funkci při dosahování cíle. Firma rozhoduje o tom, jak budou potřebné činnosti seskupeny a spojeny. Proč by se tedy nemohla při tomto seskupování přiučit z lepší praxe, která dosahuje lepších výsledků? (5, str. 10-12)

Jinými slovy, mnoho společností se musí snažit být lepší, rychlejší a levnější než jejich konkurenti, právě pro tyto společnosti by měl být benchmarking nástrojem pro zlepšení a inovace (12).

Důvody, které společnosti vedou k benchmarkingu, mohou být vyvolány vnitřními nebo vnějšími okolnostmi. Vnitřní okolnosti jsou nazývány interními podněty, vnější okolnosti nazýváme podněty externími (4, str. 11).

Výchozím bodem pro benchmarking je benchmark, který je definován jako měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se hodláme inspirovat (4, str. 13).

V literatuře můžeme najít také označení referenční prvek, který při interpretaci výsledků představuje výchozí souřadnice na hodnotící škále, vůči kterým je průběh aktuálně zkoumané činnosti porovnáván. (7, str. 61).

Benchmark je tedy určitá hodnota, která nám slouží k porovnání.

Abychom mohli posoudit, jestli je podnik dostatečně výkonný a zda je a zůstane konkurenceschopný, je třeba umět definovat kritérium výkonnosti.

“Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály“ (7, str. 17).

2.2 Typy benchmarkingu

Existují tyto druhy benchmarkingu:

- benchmarking výkonový,
- benchmarking funkcionální,
- benchmarking procesní.

(4, str. 20)

Než se společnost rozhodne pro uplatnění benchmarkingu, je nutné, aby si určila, co bude měřit (10).

2.2.1 Výkonový benchmarking

Cílem výkonového benchmarkingu je porovnání a měření různých výkonových parametrů. Díky tomuto typu benchmarkingu mají společnosti možnost poznat svou relativní výkonnost, protože zde může dojít ke srovnání výkonnosti přímých konkurentů na trhu (4, str. 21).

Cílem výkonového benchmarkingu je porovnávat společnosti ve stejném odvětví, které produkují stejné výrobky nebo služby. V rámci tohoto typu benchmarkingu je možné určit jaká je výkonnost společnosti. Potřebné informace k provedení měření je nutné získat od přímé konkurence, a to nejlépe přímo. Tyto informace je poté vhodné ověřit veřejně dostupnými informacemi (10).

V případě, že je benchmarkingovým partnerem skutečně přímá konkurence, jde patrně o nejnáročnější druh benchmarkingu, který vyžaduje navíc i značnou důvěru všech organizací, které jsou do tohoto komparativního procesu zahrnuty. Vzájemnou důvěru může být posílena také tím, že ještě před zahájením určitého projektu intuitivně vyloučíme z oblastí možného zájmu ty, které sami považujeme za citlivé a na něž bychom asi nepřistoupili ani my, kdybychom byli vyzváni jinou organizací k účasti na benchmarkingovém projektu. Výsledkem výkonového benchmarkingu je pak nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, respektive srovnatelných produktů (4, Str. 21).

2.2.2 Funkcionální benchmarking

Funkcionální benchmarking, někdy také označovaný jako průmyslový, se provádí externě vůči vedoucím pracovníkům průmyslového odvětví nebo k nejlepším funkčním operacím některých společností. Partneři v projektu jsou obvykle ti, kteří sdílejí některé společné technologické a tržní charakteristiky. Funkcionální benchmarking se soustředí na konkrétní funkce (10).

Oproti výkonovému benchmarkingu se u toho typu benchmarkingu snáze najde alespoň jeden externí partner, který nemusí se společností přímo v určitém segmentu trhu konkurovat (4, str. 22-23).

2.2.3 Procesní benchmarking

Procesní benchmarking, nebo také generický, se zaměřuje na nejlepší pracovní procesy. Benchmarking zde nesměřuje k podnikatelským praktikám společnosti, ale zdůrazňuje podobné postupy a funkce. Tento typ benchmarkingu je velmi efektivní, ale je těžké jej realizovat (10).

"Porovnávání a měření jsou obvykle orientována na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy, a také na

výkonnost porovnávaných procesů. Procesní benchmarking může být veden vůči jakékoliv vhodné organizaci, která zabezpečuje podobné procesy" (4, str.23).

Procesní benchmarking je nejnáročnější metodou pro sběr dat, avšak jeho výsledky mohou vést k obrovským změnám v organizaci jednotlivých procesů ve společnosti.

Každá společnost by měla pečlivě zhodnotit, na co chce benchmarking použít a jak. Společnost si musí určit, jestli jsou předmětem benchmarkingu finanční výsledky nebo se zaměří na požadavky zákazníků. Stanovení těchto bodů je klíčové pro výběr metody benchmarkingu a zahájení celého procesu (10).

Podle toho, jestli je benchmarking vykonáván v rámci jedné společnosti nebo mezi různými subjekty, rozlišujeme ještě benchmarking na interní a externí. (10).

2.2.4 Interní benchmarking

"Srovnávání činností různých subjektů v rámci jedné organizace se označuje jako interní benchmarking. Obvyklým cílem při využití prvků interního benchmarkingu je zvýšení soutěživosti uvnitř organizace, který by měl v případě správného uplatnění vyvolat pozitivně motivující účinky na průběh činnosti, a to dokonce všech vzájemně srovnávaných organizačních jednotek podniku. Každá z nich je totiž referenční základnout (benchmarkem) pro ty ostatní, přitom základnou blízkou a dobře známou" (7, str. 70).

Hlavním cílem interního benchmarkingu je stanovení interních standardů výkonu organizace. Tuto skutečnost umožňuje sdílení množství informací uvnitř společnosti. Přínos okamžitého zisku pochází z určení nejlepších vnitřních postupů a jejich přenosem do dalších částí organizace. Postupy spojené s interním benchmarkingem je později možné aplikovat i v případě provádění benchmarkingu externího (10).

2.2.5 Externí benchmarking

"V případě externího srovnávání výkonnosti vzniká základní otázka, který subjekt (nebo subjekty) použít pro srovnání. Obecně platí, že by se mělo jednat o takový subjekt, který provádí obdobnou činnost ve srovnatelných podmínkách a sleduje touto činností srovnatelné cíle" (7, str. 69).

"Externí benchmarking umožňuje stanovit si i ten nejvyšší benchmark a poučit se od skutečně nejlepších. Je proto možné vymezit celou škálu benchmarkingových projektů v závislosti na tom, co bylo identifikováno jako vlastní slabá stránka" (4, str. 25).

Externí benchmarking může mít podobu:

- *odvětvovou, kdy hledání vhodných subjektů je směřováno do řad konkurence,*
- *mimoodvětvovou, kdy předmětem zájmu mohou být subjekty mimo odvětví, které danou problematiku zvládají lépe (6, str. 527).*

2.2.6 Etický rámec benchmarkingu

"Jak z předchozího textu vyplynulo, úspěšná a efektivní realizace konkrétních benchmarkingových projektů není možná v situacích, kdy by všichni zainteresovaní partneři nedodržovali určitá pravidla fair play, aby svými postupy nepoškozovali zájmy jiných partnerů. Nástrojem uplatňování slušných a spravedlivých přístupů k benchmarkingu se staly tzv. etické kodexy benchmarkingu, které jsou deklarací určitých pravidel chování a jednání všech, kteří se konkrétních porovnávání a měření účastní" (4, str. 40).

2.3 Proces benchmarkingu

Počet fází a kroků v rámci benchmarkingu může být rozmanitý. Dříve se uváděl 10 fázový model. V dnešní době je nejobvyklejší 5 fázový model. (1, str. 19)

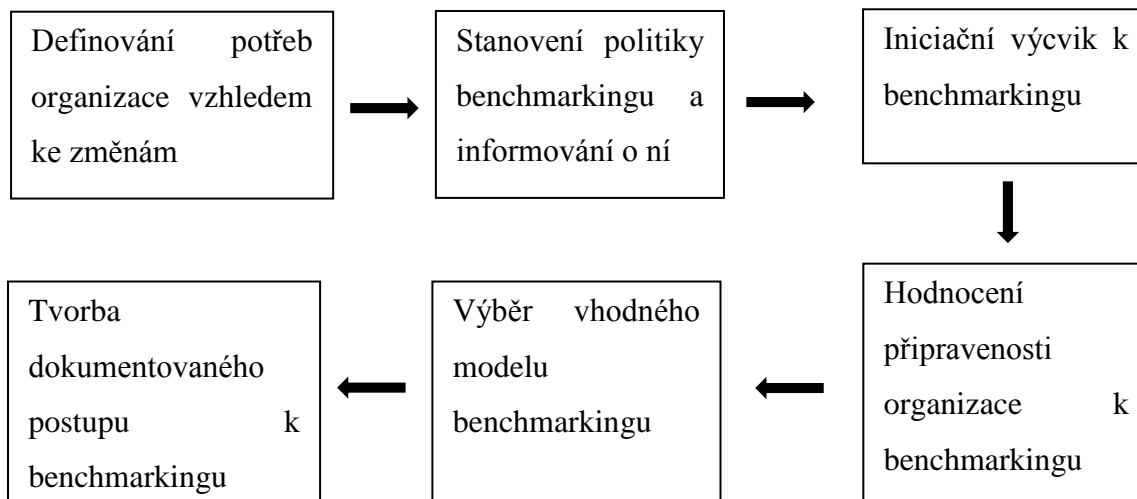
Pětifázový model se skládá z následujících etap:

- iniciační (Step zero)
- plánovací
- analytické
- integrační
- realizační

(4, str. 47).

2.3.1 Iniciační fáze

Iniciační fáze je jedinečný sled procesů a činností, jejichž cílem je v organizaci vytvořit znalostní, kulturní a zdrojově přívětivé prostředí, aby všechny benchmarkingové modely mohly probíhat bez problémů a potíží (4, str. 53).



Obrázek 1: Sled procesů iniciační fáze (Převzato ze 4, str. 53)

Tato fáze by měla být vedena vrcholovým vedením, přičemž je důležité stanovit i garanta této fáze, kterým by měl být člověk, který je ve vrcholovém vedení společnosti. Vrcholové vedení jakéhokoliv typu organizace by si mělo uvědomovat neustálou nutnost měnit dosavadní stav věcí v zájmu neustálého zlepšování. Před zahájením jakékoliv změny je nutné pravdivě odpovědět na tuto otázku: „Chceme vůbec změny?“ (41, str. 53-54).

“Pokud si vrcholové vedení odpoví pravdivě na uvedenou otázku v tom smyslu, že změnu a zlepšení skutečně chce, zároveň si tak vymezí svou základní potřebu – potřebu změny. Ta je obvykle vyvolána zjištěním, že externím, respektive interním zákazníkům nedáváme takovou hodnotu, jakou si představují. Poznání potřeby změn však samo o sobě pro iniciaci benchmarkingu obvykle nestačí. Pomůckou může být rozhodovací tabulka, která obsahuje tzv. filtrovací otázky“ (4, str. 54-55)

Tabulka 1: Rozhodovací tabulka pro iniciaci benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 55)

Číslo	Filtr	Ano	Ne
1.	Podpoří změny vyvolaná potenciálně realizovaným benchmarkingem dosažení alespoň jednoho strategického cíle?	Umožněte tedy další úvahy o realizaci benchmarkingu	Odložte rozhodnutí o benchmarking a žádejte bližší analýzy vhodnosti
2.	Bude realizace změny vyvolané potenciálním benchmarkingem vyžadovat lidské a finanční zdroje nad rámec současného rozpočtu a běžných kapacit?	Proveďte případovou studii a proveditelnosti potenciálního benchmarkingu	Prosadte rychlou realizaci výsledků benchmarkingu do běžných aktivit organizace
3.	Budou naše dosavadní přístupy a aktivity neustálého zlepšování ovlivněny přepokládanými novými změnami?	Zvažte efekty nové změny a snažte se dosavadní aktivity zlepšování skloubit a koordinovat s nově vyvolanými aktivitami	Schvalte projekt realizace změny tak, že by měla být řízena podobným způsobem jako změny dosavadní
4.	Ovlivní realizace nových změn průběh našich dosavadních aktivit a procesů při plnění požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných stran?	Dopady změn je potřebné zvažovat a upravit plány a postupy dosavadních aktivit tak, aby tyto dopady zainteresované strany pocítily co nejméně	Schvalte projekt realizace změny a proberte důvody změny se všemi zainteresovanými stranami

Uvedené úvahy by měly být vrcholovým vedením organizací, jež hodlají benchmarking provádět, realizovány s maximální mírou odpovědnosti vůči všem zainteresovaným stranám, nejenom vůči externím zákazníkům (4, str. 56).

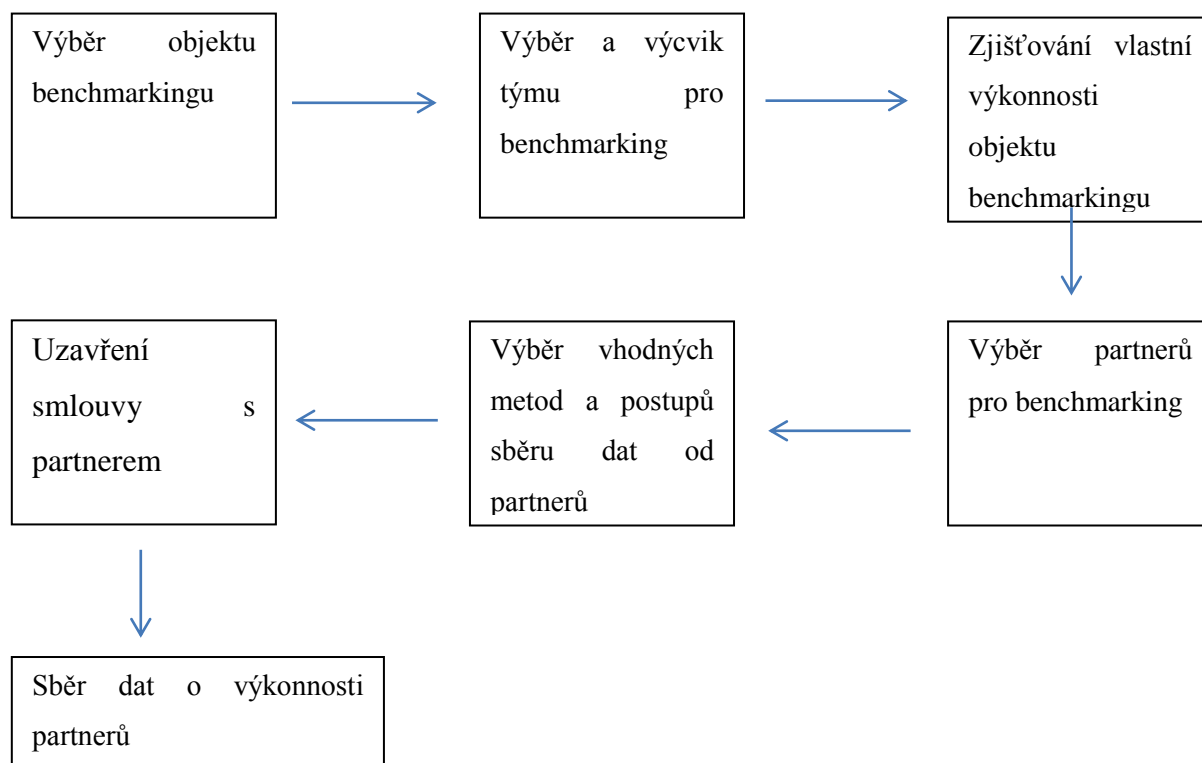
Cílem iniciační fáze je tedy uvědomění si, že je potřeba provést změnu a zjištění, jestli je na tuto změnu společnost připravena. Pokud ano, je vhodné vytvořit seznam cílů, kterých chce společnost dosáhnout. Poté je nutné identifikovat činnosti a zjistit jejich vazbu s cíli organizace a určit, co je potřebné učinit k jejich zlepšení. Dalším krokem je

stanovit klíčový proces, podle kterého se bude měření provádět. Po ujasnění a provedení všech těchto činností je společnost připravena na plánování projektu benchmarkingu (1, str. 66).

2.3.2 Plánovací fáze

Tato fáze nastává v případě, kdy vedení společnosti v průběhu iniciační fáze zjistí, že by benchmarking chtěla uplatnit, ale také že je podnik na takovýto druh projektu připraven (4, str. 69). Součástí této fáze je zvolení objektu benchmarkingu, výcvik benchmarkingového týmu, výběr partnera pro benchmarking, sběr dat o vlastní výkonnosti podniku, projednání a uzavření smlouvy s partnerem. V neposlední řadě také vlastní sběr dat a údajů o zvoleném partnerovi. Tato fáze bývá časově, ale také procesně nejvíce náročná z celého benchmarkingového projektu.

Jednotlivé kroky v plánovací fázi vyjadřuje následující schéma.



Obrázek 2: Sled procesů plánovací fáze benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 68)

Výběr objektu benchmarkingu

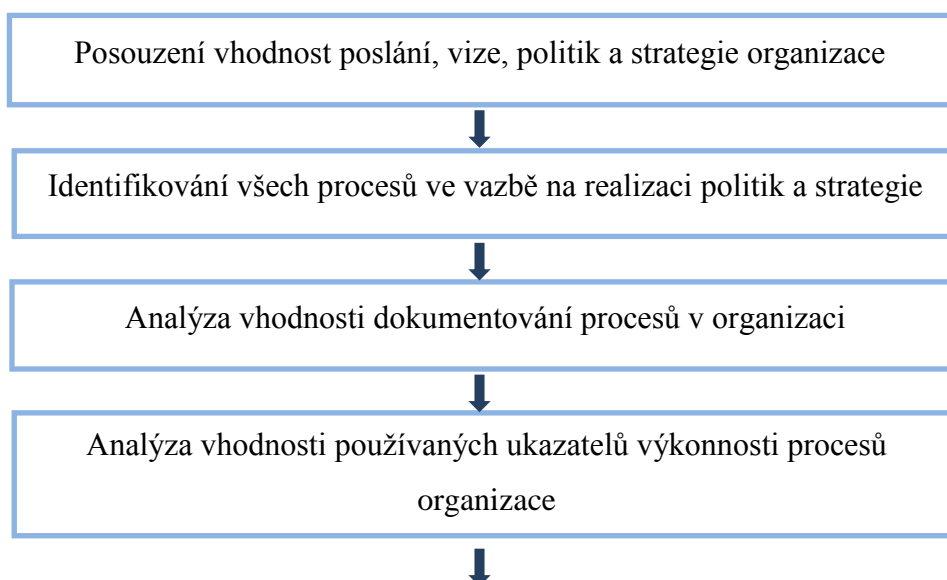
Na odpověď, co bude předmětem benchmarkingu, může vrcholovému vedení sloužit systematická analýza firemních činností a dosažených výsledků, někdy však může být již na první pohled patrné, co by mělo být předmětem takového projektu. (4, str. 69).

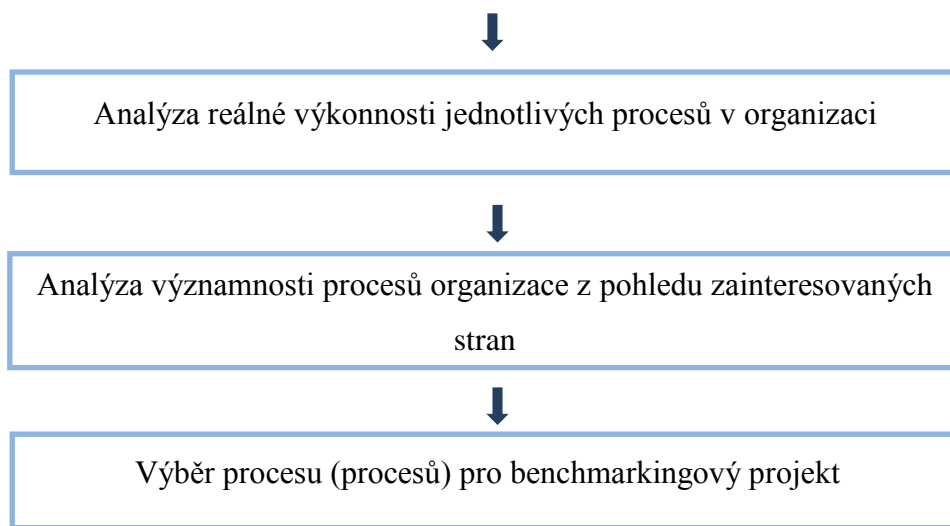
“Ve společnosti je často složité nalézt osoby, které dostatečně znají kritické procesy, které v tomto podniku probíhají. Každý proces má své vstupy, postupy, výstupy, zpětnou vazbu a výsledky. Při analyzování objektu benchmarkingu, je nutné přezkoumat zjednodušený model procesů ve společnosti a určit konkrétní případy, které by mohly být porovnány“ (1, str. 25).

Zřejmě nejjednodušším způsobem identifikování objektu benchmarkingu je realizace brainstormingu, které se ho účastní všichni členové vrcholového vedení společnosti. Brainstorming vyžaduje od ředitele organizace vytvoření atmosféry naprosté otevřenosti a důvěry. V rámci této činnosti se vrcholové vedení vyjádří ke slabým stránkám podniku. Naopak sebehodnocení, které je systematické a všezahrnující posuzování činnosti organizace a dosahovaných výsledků, patří mezi nejsložitější metody určení objektu benchmarkingu. Dalšími způsoby zjištění objektu benchmarkingu mohou být například výsledky auditů společnosti, monitorování spokojenosti zákazníků, měření loajality zákazníků, měření spokojenosti zaměstnanců.

Všechny informační vstupy je nutné zvážit a analyzovat, protože jedině tak dojde ke správnému zvolení objektu benchmarkingu (4, str. 70-73).

Základní činnosti při volbě benchmarkingu zobrazuje následující obrázek.



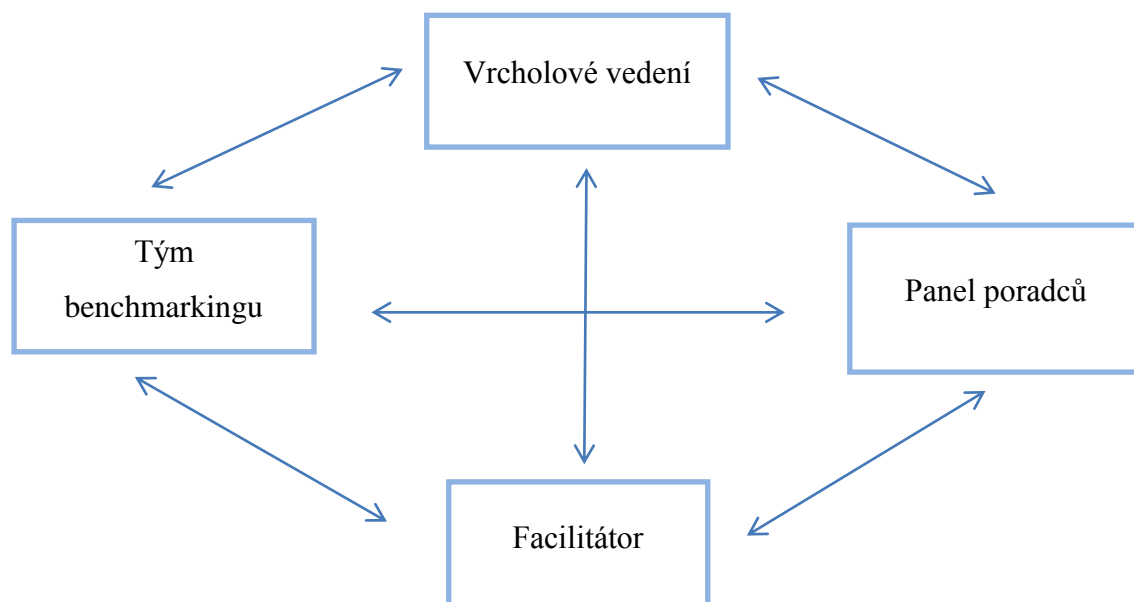


Obrázek 3: Základní činnosti při definování objektu procesního benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 73)

Výběr a výcvik týmu pro benchmarking

Z povahy benchmarkingu a jeho časové i znalostní náročnosti vyplývá, že jej prakticky nemohou realizovat jednotlivci.

A proto jakmile vrcholové vedení organizace vybere vhodný objekt benchmarkingu, musí splnit svou další úlohu. Tou je výběr, jmenování a systematická podpora odpovídajícího speciálního vzdělávání a výcviku skupiny lidí – tzv. týmu benchmarkingu. Protože plnění benchmarkingového projektu vyžaduje tvořivou součinnost a týmovou spolupráci.



Obrázek 4: Organizační struktura pro benchmarking (Převzato ze 4, str. 80)

“Na obrázku je naznačena určitá neformální struktura, která je vhodná pro benchmarkingový tým. Jedinou formální složku zde zastupuje vrcholové vedení organizace, reprezentované například ředitelem společnosti. Všechny další prvky struktury lze označit jako neformální organizační struktury (4, str. 80)

Jde tedy o:

- tým benchmarkingu,
- panel poradců – orgán, který nemá žádné výkonné pravomoci, navrhuje pouze určitá doporučení, jak pro vrcholové vedení, tak pro tým vykonávající benchmarkingový projekt. (4, str. 80-81)

Složení benchmarkingového týmu by mělo reflektovat určité faktory:

- velikost organizace, která benchmarking iniciuje,
- objekt zkoumání vybraný pro daný benchmarkingový projekt,
- rozsah definovaných problémů a slabých míst, jež mají být porovnány s partnery,
- rozsah benchmarkingu (daný např. počtem procesů, které jsou součástí projektu),
- ochotu vrcholového vedení uvolnit zdroje na konkrétní benchmarkingový projekt,
- očekávanou pracnost celého projektu a jeho časové omezení,
- vzdálenost možných partnerů pro benchmarking. (4, str. 80-81)

Výcvik v oblasti benchmarkingu

“Vzdělávání by mělo být založeno na osvědčené posloupnosti – sdělení informací, naučení se postupů a jejich vyzkoušení. Tyto činnosti by měly zahrnovat výuku teorie, řešení příkladu a aplikování znalostí na vybraný objekt benchmarkingu. Z výuky benchmarkingu vyplývá, že určité místa výuky potřebují zvláštní přístup. Například pokud se výuka zaměří na proces, bude učení vyžadovat dokumentaci, kterou budou s největší pravděpodobností tvořit vývojové diagramy procesu (1, str. 210-211).“

Benchmarkingový výcvik se dělí na interní a externí.

Externí výcvik

Existují 3 základní důvody, proč dochází k využití externího výcviku:

1. ve společnosti nejsou vhodné prostory pro výcvik tolika lidí,

2. v případě, kdy se má jednotlivec stát kompetentním v rámci projektu, popřípadě manažerem tohoto projektu a je zde potřeba jej vystavit i jiným přístupům,
3. v případě zaškolení zaměstnanců, jejichž znalosti poté budou využity dále využívány interně.

Externí výcvik bývá často rozdělen dle úrovně odborných znalostí. Výcvik bývá často rozdělen na základní, popřípadě začátečnické kurzy pro organizace, které nemají zkušenosti s benchmarkingem, nebo pro ty společnosti, které jsou na počátku iniciační fáze. Další úroveň může být výcvik pro společnosti, které již mají určité znalosti v oblasti benchmarkingu, nebo které se již pustily do procesu benchmarkingu a chtějí vytvořit pečlivý plán projektu.

Poslední fází je výcvik pro společnosti, které již úspěšně realizovaly benchmarking, ale potřebují získat ještě další znalosti a dovednosti (1, str. 212-213).

Externím výcvikem jsou tedy označeny ty vzdělávací aktivity, které jsou realizovány externími vzdělávacími agenturami, školami mimo vlastní organizaci.

“Z pohledu benchmarkingového týmu by měli externím výcvikem projít především vedoucí pracovníci a facilitátoři“(4, str. 85-87).

Externí výcvik může mít podobu konferencí, workshopů a seminářů.

Interní výcvik v oblasti benchmarkingu

“Jako interní výcvik k benchmarkingu lze chápat všechny vzdělávací a výcvikové aktivity vykonávané pro zaměstnance jedné jediné organizace, která se rozhodla zařadit benchmarking mezi standardní procesy systému managementu. Není důležité, zda je tento výcvik realizován přímo v prostorách dané organizace nebo mimo ni. Roli také nehraje to, zda je výcvik zabezpečován lektory interními nebo externími“(4, str. 85-86).

Na základě obtížnosti a problematiky spojené s benchmarkingem existují nejméně 3 typy výcvikových programů:

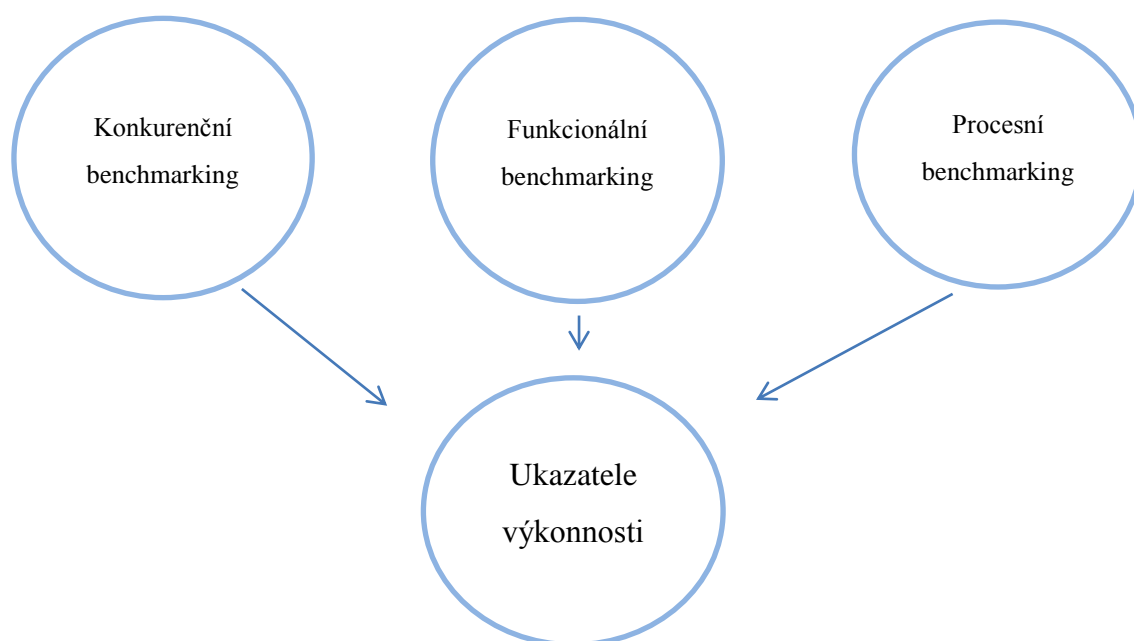
1. *informativní (iniciační),*
2. *základní (praktický),*
3. *doplňující (praktický).* (4, str. 87)

Obsahem těchto programů není pouze výuka znalostí (teorie), ale také procvičování znalostí v základních krocích benchmarkingu, to znamená procvičování výběru objektu benchmarkingu, s kým se bude společnost porovnávat, a jak provádět vyhledávání

informací. Takový výcvik se může také soustředit na případové studie každého z těchto kroků (1, str. 200).

Zjišťování vlastní výkonnosti objektu benchmarkingu

Po úspěšném vybrání objektu benchmarkingového projektu a sestavení týmu, který je připraven z hlediska své odborné způsobilosti, mohou členové tohoto týmu zahájit první aktivitu. Tou je zkoumání dosavadní výkonnosti vlastních produktů, funkcí nebo procesů. Všechny typy benchmarkingu vyžadují vhodné určení a využívání ukazatelů výkonnosti.



Obrázek 5: Ukazatele výkonnosti jako sjednucující báze typů benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 93)

Poctivě provedená analýza vlastní výkonnosti je klíčem k úspěšnému projektu benchmarkingu, protože pozdější analýza rozdílů, staví právě na této analýze. Z tohoto důvodu je v této etapě důležité ověřovat dosavadní fakta nejen z hlediska jejich platnosti a vhodnosti, ale také je nutné získávat i data nová, aby měl benchmarkingový tým jasno nad tím, kde a proč se určitá slabá stránka projevila. Jen tak je možné později vlastní realitu objektivně měřit a porovnávat s realitou, která byla vybrána jako lepší. (4, str. 93-94)

Výběr partnerů pro benchmarking

Zahájení této etapy je možné až v okamžiku, kdy je vrcholovým vedením sestaven odpovídající benchmarkingový tým a určen objekt benchmarkingového projektu. Cílem této etapy je nalezení minimálně jedné externí organizace nebo organizační jednotky vlastní organizace, která představuje uznávanou formu nejlepší dostupné praxe v oblasti, ve které provádíme měření. Následně je nutné externí respektive interní jednotku kontaktovat a navázat s ní vzájemné vztahy.

Cílem je tedy identifikování jiných organizací nebo interních jednotek, které by se mohly stát benchmarkingovými partnery, protože mají vynikající pracovní postupy, ze kterých je možné získat určité ponaučení a zlepšení (1, str. 70).

Najít partnera pro benchmarking může být velmi obtížné. Při hledání externího partnera je nutné provést sběr a analýzu dat z externího prostředí. Nejvíce obtížné je najít partnera mezi přímou konkurencí na trhu. O něco jednodušší je nalezení partnera, který je přímým konkurentem, avšak působí na jiném geografickém trhu (4, str. 101).

Při výběru vhodného partnera je úkolem benchmarkingového týmu, aby vytvořil databázi možných partnerů a stupnici hodnocení tak, aby bylo možné vybrat nejlepšího možného partnera (1, str. 77).

2.3.3 Výběr vhodných metod a postupů sběru dat od partnerů

Odborníci doporučují, aby aktivity spojené s výběrem nejvhodnějších metod a postupů sběru dat byly provedeny až po etapě, ve které se vybírá partner pro benchmarkingový projekt, avšak musí být dokončena před formálním uzavřením smlouvy s partnerem.

V zásadě platí, že výběr metody sběru dat je plně v rukou benchmarkingového týmu. Členové týmu musí rozhodnout o tom, jakým způsobem budou data získávána a jak s nimi bude následně nakládáno.

Volbu určité metody však ovlivňuje několik faktorů, kterými jsou:

- zvolený objekt benchmarkingu,
- rozsah zadání projektu,
- počet členů v týmu,
- úroveň informačních systémů,
- úroveň komunikace s partnerem.

Ještě před zahájením sběru dat je nutné zformulovat otázky, na které chce tým benchmarkingu pomocí získaných dat a informací odpovědět. Tím dojde k určení dat a informací, která budou sbírána (8, str. 102)

Při zohlednění těchto faktorů se obvykle pro benchmarkingový projekt doporučují 4 základní metody. (4, str. 110-111).

Metoda dotazníků

Tato metoda je založena na zaslání předem připraveného souboru otázek všem benchmarkingovým partnerům. Soubor otázek je orientovaný na shromáždění potřebných údajů o objektu benchmarkingu.

Výhodou této metody je její jednoduchost a malá finanční a zdrojová náročnost.

Vhodné použití této metody nastává v případě, kdy:

- chceme znát názor větší skupiny respondentů (zapojeno do projektu je více partnerů),
- partneři benchmarkingového projektu jsou od sebe geograficky vzdálení,
- chceme získat popisná data (4, str. 111).

Benchmarkingový tým musí u této metody vytvořit srozumitelný a přehledný dotazník, který obsahuje přesně definované otázky. Následně by měl být schopný provést analýzu tohoto dotazníku. (4, str. 112)

Interview se zástupci partnera

U této metody dochází k vedení rozhovorů mezi benchmarkingovými týmy partnerů.

Tato metoda vyžaduje aktivní účast minimálně jednoho zástupce každého partnera a jednoho člena benchmarkingového týmu. Zástupce týmu klade otázky, a to buď strukturované, které jsou stejné pro všechny zástupce partnerů projektu, nebo nestrukturované, které reagují na momentální situaci a nejsou připraveny dopředu.

Výhodou této metody je větší možnost soustředění se na oblasti, které benchmarkingový tým preferuje, pokládání složitějších otázek a navázání vztahů důvěry s partnery (4, str. 113-114).

Porovnávání přímo na místě

Metoda porovnání spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností za podmínky, že pozorovatel do sledovaného děje nebo procesu nezasahuje (4, str. 116).

Tato metoda sběru informací je nezbytností u procesně orientovaných benchmarkingových projektů.

Benchmarkingový tým by si měl dopředu naplánovat, co bude dělat a na co se bude soustředit před, v průběhu a po návštěvě partnera. Tato příprava musí být důkladná, aby bylo naplněno očekávání z návštěvy partnera a získána taková data, která umožní pochopit lepší praxi (1, str. 232-233).

Lze uplatnit dva typy porovnání, a to buď nestandardizované, kdy je určen pouze cíl sledování, ale průběh porovnání je pouze na pověřeném členovi benchmarkingového týmu. Druhou možností je standardizované pozorování, které má stanovený nejen cíl, ale také postupy. Přičemž cílem pozorování jsou jak procesy, tak i osoby, které se podílejí na jejich realizaci (4, str. 116).

Analýza záznamů

Záznamy je pro potřeby benchmarkingu nutné chápat jako nosiče informací, tedy dat, o důsledcích jevů, které nastaly již dříve. Všechny organizace vlastní takové záznamy v různých formách.

Benchmarkingový tým má za úkol zkoumat tyto jevy. Především se zabývá tím, proč tyto jevy nastaly a co bylo následně vykonáno. Tato analýza tedy spočívá v analýze záznamů, které byly partnerem poskytnuty a vztahují se k objektu benchmarkingu. (4, str. 117-118).

Uzavření smlouvy s partnerem

Jakmile se benchmarkingový tým shodne na jednom nebo několika partnerech projektu, měl by vedoucí projektu tuto volbu projednat s vrcholovým vedením. První oficiální kontakt s partnerem nebo partnery poté navazuje vrcholové vedení. Cílem je sjednání úvodní schůzky partnerů, na které je nutné prodiskutovat účel a důvod benchmarkingového projektu a poskytnout partnerům všechny informace potřebné k rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí projektu (4, 121).

Na této schůzce však může být také projednáno spektrum podmínek, za kterých bude benchmarkingový projekt realizován. Tyto podmínky je nutné precizovat a dále konkretizovat. Tyto jednání mohou vést i pověření zástupci benchmarkingového týmu. Vedoucí benchmarkingového týmu musí na takové jednání přijet již s konkrétní představou o tom, v jakém rozsahu, vůči jakým objektům a jakými metodami budou členové benchmarkingového týmu shromažďovat data.

Mezi základní podmínky patří například:

- stanovení počátku a konce sběru dat u každého z partnerů,
- určení metody sběru a analýzy dat,
- stanovení typů a forem záznamů, které budou partnerům zpřístupněny,
- způsob předávání výsledků a zjištění,
- určení pravomocí a odpovědnosti všech zainteresovaných stran podílejících se na benchmarkingovém projektu,
- určení zástupců všech organizací s pravomocí podepsat formální smlouvu o benchmarkingovém projektu (4, str. 122-123).

Jelikož je každý benchmarkingový projekt jedinečný, mohou se objevit i další faktory a otázky, které je nutné projednat.

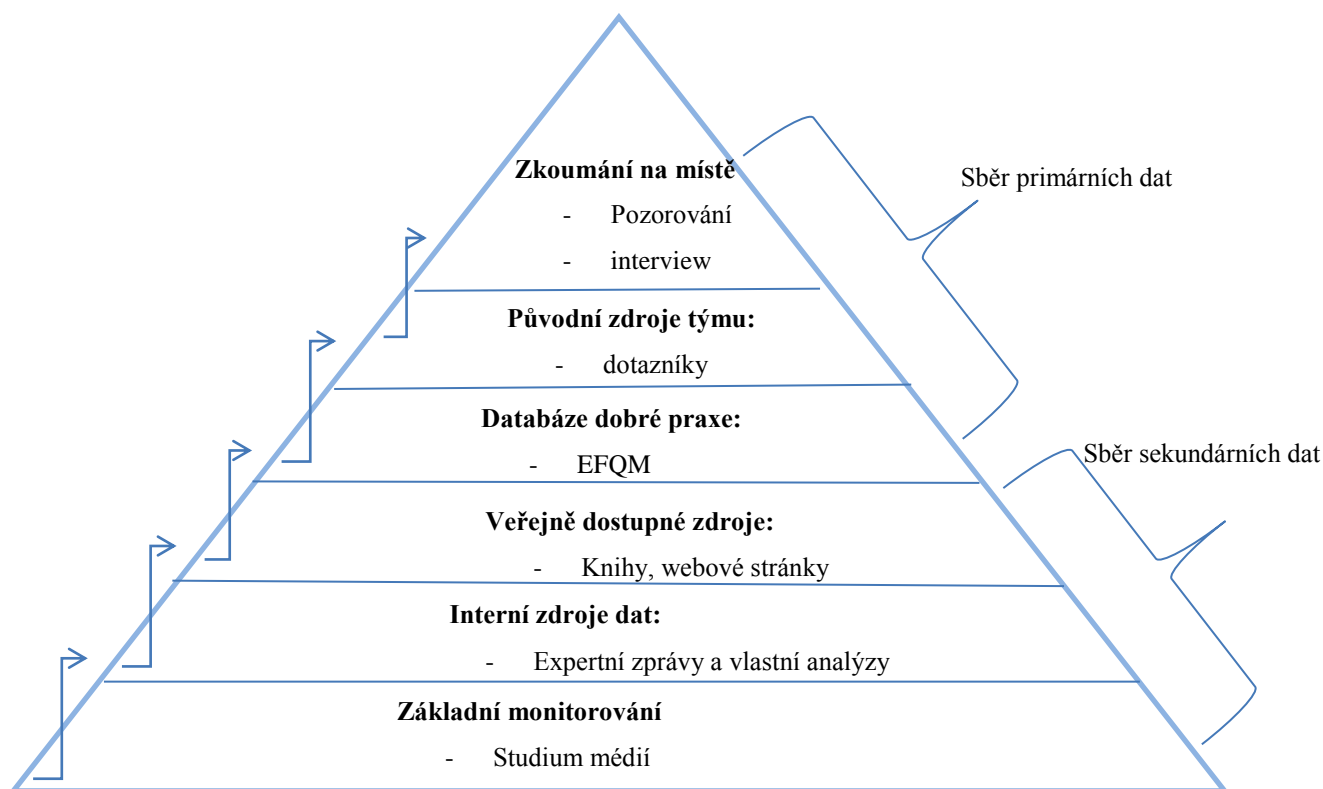
Pokud došlo ke sjednání všech podmínek a odstranění nesouladů, představitelé vrcholového vedení všech organizací zapojených do projektu podepíší smlouvu o realizaci benchmarkingového projektu. Podpisem smlouvy všechny etapy benchmarkingu, které se týkaly plánování a přípravy projektu končí a benchmarkingový tým se může pustit do sbírání potřebných dat (4, str. 122-124).

Sběr dat o výkonnosti partnerů

Typ a rozsah dat, které se shromažďují, závisí na objektu benchmarkingu. Například u procesního benchmarkingu je vhodné soustředit se spíše na kvantitativní data.

Dále je nutné zvolit takové proměnné a ukazatele, které jsou pro měření skutečně potřebná. Je tedy nutné preferovat kvalitu před kvantitou. Poslední zásadní činností je podrobné seznámení se s aplikovanou metodou u všech členů benchmarkingového týmu.

Následující pyramidový rozklad schematizuje všechny možné zdroje dat, které lze pro jejich získání využít.



Obrázek 6: Pyramidové schéma sběru dat v benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 125)

Ke sběru dat je nutné využít všechny přístupné zdroje, avšak vyšší úrovně v pyramidě se má realizovat až tehdy, kdy členové týmu vyčerpají všechny možnosti, které jim daný zdroj informací nabízí.

Není možné podceňovat sekundární data, jež je možné získat v prvních třech úrovních pyramidového rozkladu. Jak již bylo zmíněno dříve, jsou důležité pro pochopení dat primárních a tvoří lepší obraz o skutečnosti.

Sběr primárních dat vrcholí dohodnutým shromažďováním dat a informací přímou návštěvou partnerských organizací. Jestliže benchmarkingový tým zjistí, že nejsou všechny otázky vztahující se ke sběru dat zcela vyjasněny, vedoucí týmu musí iniciovat realizaci nutných opatření a získat k tomu podporu vrcholového vedení organizace (4, str. 125-127).

2.3.4 Analytická fáze benchmarkingu

Analytická fáze se zabývá zpracováním dat a informací získaných při jejich shromažďování od partnerských organizací.

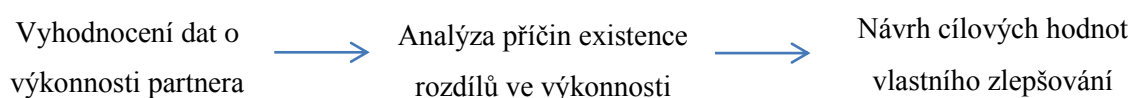
V analytické části benchmarkingu se shromážděným datům dává řád, aby bylo možné dospět k definování rozdílů v naší výkonnosti a výkonnosti našich partnerů. Smyslem

tohoto třídění je uspořádání dat do logických celků tak, aby je bylo možné bez pochybnosti vztáhnout vždy k jedné oblasti zkoumání v rámci benchmarkingu.

Smyslem této fáze je nalezení odpovědí na několik zásadních otázek:

- O kolik jsme na tom hůře nebo lépe než naši partneři?
- Proč jsou na tom naši partneři lépe než my?
- Můžeme lepší praxi jednoduše přenést do naší organizace, nebo je nutné ji přizpůsobit? (4, str. 134).

Analytická fáze se skládá ze tří procesů, jejich skladbu a návaznost znázorňuje následující schéma.



Obrázek 7: Sled procesů analytické fáze benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 135)

Analýza rozdílů ve výkonnosti

Jestliže má být benchmarking systémovým měřením, musí být získaná data kvantifikovatelná. Pokud benchmarkingový tým narazí při analýze na data, jejichž vypovídací schopnost je zkreslená nebo nedostačující, musí vyloučit faktory, které ovlivňují výsledkové ukazatele, čímž dojde k jejich očištění.

- stanovení rozdílů ve výkonnosti formou grafů,
- stanovení rozdílů ve výkonnosti s využitím jednoduchých statistických metod,
- vyhodnocení dat o výkonnosti partnera s využitím benchmarkingových indexů (4, str. 137-149).

Stanovení rozdílů ve výkonnosti tabulkovou formou

“Obvykle jsou v jednotlivých řádcích tabulky uvedena dříve definovaná kritéria – ukazatele výkonnosti a ve sloupcích údaje zjištěné ve vlastní organizaci i u partnerských organizací, vždy s připojením vypočítaného rozdílu v hodnotách uváděných ukazatelů“ (4, str. 138).

Stanovení rozdílů ve výkonnosti formou grafů

Jedná se o vhodnou formu prezentace výsledků benchmarkingu, kterou ocení z hlediska rychlého a jednoduchého vyjadřování i členové vrcholového vedení.

U této metody zpracování výsledků jde o to, aby na základě momentálně zpracovaných dat bylo možné navrhnout i vlastní cíle zlepšování výkonosti. Pro tuto potřebu je možné využít mnoha druhů grafů (4, str. 138).

Stanovení rozdílů výkonosti s využitím jednoduchých statistických metod

Jednoduché statistické metody mnohdy pomohou dokreslit rozdíl získaný z grafického zobrazení ukazatelů výkonosti z kvantitativního hlediska.

Lze využít například metody P- skóre. Jedná se o ukazatel, kterým lze jednoduše srovnat aktuální stav výkonosti s výkoností plánovanou. Pomáhá zjistit skutečné naplnění případně odklonění od plánu.

Vyhodnocení dat o výkonosti partnera s využitím benchmarkingových indexů

“Jako jedna z možností srovnání s ostatními se nabízí využití různých benchmarkingových databází a jejich benchmarkingových indexů. Metodika a výpočet konkrétního indexu je ovšem duševním vlastnictvím každé společnosti, která danou databázi spravuje“ (4, 149).

Takovéto databáze však často bývají poskytovány za úplatu. V některých zemích jsou tyto indexy tvořeny ministerstvy nebo jinými státními organizacemi – např. Velká Británie.

Analýza příčin existence rozdílů ve výkonosti

Po absolvování předešlých etap benchmarkingu nastává nejdůležitější analytická etapa, tedy prozkoumání rozdílů objevených na základě srovnatelných ukazatelů s cílem zjistit a pochopit základní výkonostní faktory, které objasňují původ a existenci rozdílů (3, str. 116).

“Zejména u procesně orientovaného benchmarkingu je nutné kromě absolutních rozdílů výkonosti zmínit i to, kde byly tyto rozdíly identifikovány a jaké jsou příčiny těchto rozdílů. Rozdíly mohou vyplývat z těchto oblastí:

- *uplatnění jiných metod a postupů,*
- *odlišné úrovně odborné způsobilosti lidí vykonávajících daný proces,*
- *jiné jakosti dodávaných vstupů pro sledovaný proces,*
- *odlišných přístupů a forem monitorování a řízení procesů,*
- *rozdílného objemu uvolňovaných zdrojů,*
- *jiné legislativní základny regulující průběh procesů“* (4, str. 149).

Benchmarkingový tým musí být schopen tyto odlišnosti co nejpodrobněji popsat, zasadit je do souvislostí a věrohodně okomentovat, aby bylo možné využít všech dobrých podnětů ke zlepšení (4, str. 149).

“Výskyt výkonnostního rozdílu je determinován tím, které typy výkonnosti byly metodou benchmarkingu zkoumány a jakých ukazatelů bylo použito pro jejich měření.

Tento rozdíl není nutně negativní (výkonnost partnera je lepší než sledované společnosti). Může být také neutrální (žádné zjiřitelné rozdíly ve výkonnosti mezi srovnávanými operacemi), nebo pozitivní (výkonnost sledované společnosti je lepší než výkonnost partnera)”(3, str. 116).

Výstup této etapy projektu benchmarkingu je důležitým informačním vstupem pro definování budoucí vlastní výkonnosti.

Návrh cílových hodnot vlastního zlepšování s ohledem na časový faktor

Nastavení cílových hodnot musí provést benchmarkingový tým na základě předchozí analýzy a vyhodnocení rozdílů ve výkonnosti a posléze je přesvědčivě prezentovat ve své hodnotící zprávě za použití všech vhodných analytických nástrojů, včetně matematických metod. Takovéto stanovení však nemusí být definitivní, mělo by být spíše chápáno jako návrh a podklad na úrovni vrcholového vedení (4, str. 153).

“Stanovení cílů vlastního zlepšování předpokládá následující:

- *posuzování (na základě sběru a vyhodnocování dat) prokázané výkonnosti všech partnerů, kteří byli do projektu zapojeni,*
- *přihlížení k tomu, že i výkonnost partnerů se v čase vyvíjí, takže stanovené cíle vlastního zlepšování musí s těmito trendy počítat,*
- *validování zjištěné lepší, respektive nejlepší praxe a její případné modifikování podle výsledků tohoto procesu,*
- *ve všech případech, kdy je to reálné, přenesení zjištěné lepší (nejlepší) praxe do vlastního prostředí”* (4, str. 153).

Úkolem členů benchmarkingového týmu v této etapě projektu je nalezení vhodné kombinace nejlepších praktik odhalených v rámci sběru a analýzy dat od partnerů a předložení návrhu, jak tuto kombinaci nejlepší praxe prosadit ve vlastním prostředí. V rámci této činnosti se také kriticky posuzuje velikost odhalených rozdílů ve výkonnosti, zabývá se zkoumáním, proč tyto rozdíly existují, probírají se možné

způsoby aplikace lepší praxe ve vlastní organizaci a důsledky a efekty této aplikace (4, str. 153).

Hodnota a význam benchmarkingu spočívá v tom, že zjištění o existující lepší, respektive nejlepší praxi by mělo být impulsem k tvořivé práci vlastních zaměstnanců. Nemělo by tedy docházet k pouhému přijímání nebo kopírování lepších praktik. Automatickým přebráním lepší praxe by mohlo dojít k přehlédnutí vlastních procesů, lidí a prostředí, které mají jedinečnou povahu, je tedy nutné, aby lepší praxe byla s podporou a tvořivostí přizpůsobena do inovací vlastních produktů i procesů. (4, str. 154).

Praxe ukazuje, že existuje minimálně 6 různých způsobů, kterými je možné objektivizovat rozhodnutí o tom, co se bude považovat za nejlepší praxi, a co se tedy stane i základem definování cílů vlastního zlepšování.

Nejlepší praxe je neoddiskutovatelnou a všeobecně respektovanou záležitostí

Tento přístup předpokládá, že benchmarkingový projekt byl vykonán vůči absolutní světové špičce, a že zjištěné skutečnosti vypovídají o nejvyšší výkonnosti.

Nejlepší praxe je potvrzena a ověřena z několika nezávislých zdrojů

“Tato alternativa podporuje, aby se benchmarkingové projekty, pokud je to možné, souběžně vedly s více než jedním partnerem. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že se lepší nebo nejlepší praxe objeví u více partnerů, a tím se potvrdí její možná aplikace i u sledované společnosti“ (4, str. 155).

Zjištěné rozdíly ve výkonnosti jsou skutečně velké

Výsledky získané z benchmarkingového projektu sami naznačují, kde hledat nejlepší praxi. To je důležité hlavně u procesního benchmarkingu, kdy se například dá zjistit:

- rozsah neshod je u sledované společnosti několikanásobně vyšší než u všech konfrontovaných partnerů,
- partneři jsou schopni reagovat na změny v zadání odběratelů třikrát rychleji než sledovaná společnost,
- sledovaná společnost zaměstnává v porovnávaných procesech o třetinu více lidí než benchmarkingoví partneři,
- náklady na nákup vstupů do procesu jsou o čtvrtinu vyšší než u konkurence (4, str. 155).

Nejlepší praxe je potvrzena externími, respektive vlastními odborníky

“Pokud jsou vlastníky procesů ve sledované společnosti opravdu ti nejzkušenější zaměstnanci s mnohaletými zkušenostmi s příslušnými procesy, kteří se navíc průběžně vzdělávají a seznamují s novými trendy, pak mohou být pro benchmarking velmi cennými partnery nebo přímo členy benchmarkingového týmu. Jsou schopni velmi rychle verifikovat zjištěné analýzy rozdílů výkonnosti s doložením přesných příčin“ (4 str. 155).

Stejně tak důležití mohou být získané informace od externích specialistů, kteří jsou přijati pro konkrétní benchmarkingový projekt. Externí specialisty je vhodné najímat v případě, kdy je předmětem benchmarkingu cokoliv, čehož nejsou členové benchmarkingového týmu specialisti.

Nejlepší praxe je hlavním procesem

Pro většinu organizací ziskového sektoru je hlavním procesem, ke kterému upírají zrak manažeři, výroba pro zákazníky zajímavých výrobků a poskytování atraktivních služeb (4, str. 156).

Nejlepší praxe je akceptována externími zákazníky

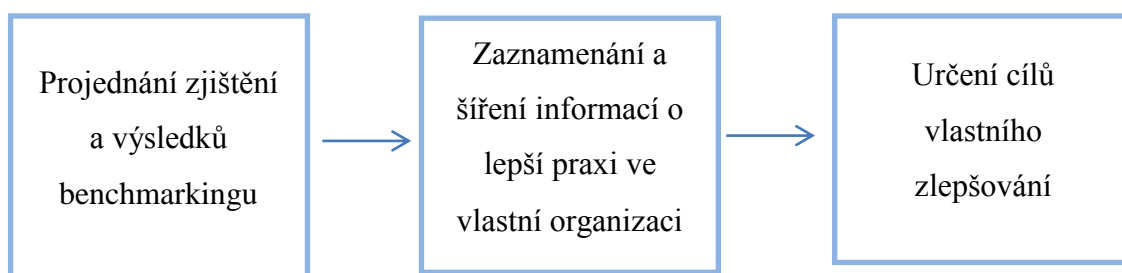
“Jedině stav, kdy externí zákazníci prokáží skutečnou ochotu platit za to, co bude výsledkem uplatnění nejlepší praxe v podmínkách sledované společnosti, je znamením, že vlastní zlepšování jim přineslo přidanou hodnotu“ (4, str. 156).

Výsledkem této fáze by mělo být sestavení a kontrola podkladů pro tvorbu zprávy o benchmarkingovém projektu.

2.3.5 Integroční fáze benchmarkingu

Dokončením analytické fáze benchmarkingu práce benchmarkingového týmu na konkrétním projektu obvykle pomalu končí, protože tým již vyhodnotil a zpracoval všechna data získaná od partnerů a navrhl cílové hodnoty vlastního zlepšování.

Integroční fázi benchmarkingu realizuje vrcholové vedení, a to buď přímo, anebo pověřením odpovědných pracovníků. Integroční fáze zahrnuje tři činnosti, jejich názvy a posloupnost zobrazuje následující obrázek (4, 164).



Obrázek 8: Sled procesů integrační fáze benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 164)

Projednání zjištění a výsledků benchmarkingu

Sběr a analýza dat včetně určení rozdílů ve výkonnosti a navržení budoucí úrovně vlastní výkonnosti jsou velmi důležitými činnostmi benchmarkingového týmu. Avšak ani velmi kvalitní výsledky a provedení těchto činností není zárukou pozitivní odezvy vrcholového vedení. Benchmarkingový tým by měl mít tedy na paměti, jak důležitý je způsob předání zjištění z benchmarkingového projektu, tedy to, s jakou přesvědčivostí budou předány.

V této části jde tedy o poslední úlohu benchmarkingového týmu, která nesmí být podceňena, protože nekvalitní informování o výsledcích benchmarkingového projektu může vést k ztracení benchmarkingu jako takového. Povinností vedoucího benchmarkingového týmu je zajistit, aby vrcholové vedení vlastní organizace, tedy sponzor benchmarkingového projektu a popřípadě i další zástupci zainteresovaných stran, prezentované výsledky přijaly a vyjádřily se, co, jak a jestli vůbec bude zlepšováno (4, str. 164-165).

Předložení zprávy nejvyššímu vedení je kritickým bodem, je podstatné zajistit jeho plný souhlas s výsledky projektu (3, str. 127).

Klíčovým předpokladem úspěchu projektu v organizaci je podpora vrcholového vedení. Ta nelze obvykle získat tak, že členové vrcholového vedení budou seznámeni pouze s výsledky projektu a jeho přednostmi na základě teoretického výkladu, ale je důležité demonstrovat příklady úspěšného použití zamýšlených změn (2, str. 251).

Předávání zjištění a výsledků benchmarkingového projektu má pak obvykle dvě na sobě navazující části:

- *“jednání benchmarkingového týmu s vrcholovým vedením vlastní organizace, které má nejčastěji podobu prezentace zjištění a výsledků,*

- *projednání těchto zjištění a výsledků v rámci skupiny vrcholových manažerů dané organizace*“ (4, str. 165).

Před předáním a prezentací musí benchmarkingový tým zjistit, komu tyto zjištění a výsledky vlastně předá. Odběrateli těchto výsledků totiž mohou být následující subjekty:

- členové vrcholového vedení organizace,
- sponzoři projektu,
- všichni partneři, již byli do projektu zapojeni,
- zástupci dalších zainteresovaných stran (4, str. 165-166).

Za základní nástroj informování o výsledcích benchmarkingového projektu jsou oficiální zprávy z tohoto projektu. Ty by dle zkušenosti z praxe měly být sestaveny tak, aby slovní popis reality byl omezen na nezbytné minimum, výsledky by měly být shrnuty do grafů a jednotlivé druhy informací by se neměly opakovat (4, 167).

Součástí těchto speciálních porad je rozhodování o tom, zda realizovat všechny možnosti vlastního zlepšování, které navrhl benchmarkingový tým. K tomuto rozhodování má vrcholové vedení možnost použít vhodných nástrojů exaktního rozhodování (4, 166-171).

Jedná se například o následující nástroje:

- analýzy nákladů, přínosů a rizik,
- matice vhodnost a naléhavosti,
- matice významnosti a naléhavosti,
- analýzy silových polí (4, str. 171).

Úkolem vrcholového vedení je po provedených analýzách nalezení nejvhodnějšího způsobu a postupu, jak zjištěné o existující lepší praxi zpřístupnit i dalším skupinám zaměstnanců (4, str. 176).

Zaznamenání a šíření informací o lepší praxi ve vlastní organizaci

V otázce celkové úspěšnosti benchmarkingového projektu je nutné vyhnout se závažnému pochybení, kdy si vrcholové vedení, které projekt iniciovalo, ponechá všechny informace o lepší praxi pouze pro sebe. Tato situace může nastat například tehdy, pokud by výsledky projektu objevily rezervy v práci vrcholových manažerů

Obdobnou chybou je situace, kdy členové benchmarkingového týmu tyto informace sdělovali nahodile na pracovištích (4, str. 177).

Jednou ze základních povinností vrcholového vedení je zajištění informování všech skupin zaměstnanců, které je otevřené, poctivé, úplné a systematické. Sdílení lepší praxe je považováno jednou z nejefektivnějších forem učení a je nedomyslitelným znakem všech učících se společností (4, str. 178).

“Dle Burkeho je nejlepší praxe definována následujícími atributy:

- *přináší výsledky, jež jsou minimálně 25% nad všeobecně uznávaným průměrem,*
- *jde jednoznačně o zcela nové využití lidské pracovní síly nebo technologií,*
- *byla uznána jako nejlepší minimálně třemi na sobě nezávislými místy,*
- *byla jako nejlepší praxe oceněna externími cenami,*
- *je uznávána jako nejlepší zákazníky i dodavateli,*
- *je uznávána jako nejlepší renomovanými odborníky v dané oblasti,*
- *je úředně patentována,*
- *vede k výjimečné výkonnosti“* (4, str. 177).

Inspirací pro vlastní zlepšování však nemusí být pouze nejlepší praxe, protože v určitých případech může vyplývat ze zcela odlišných kulturních i technologických zvyklostí, jejichž implementování by bylo náročné a možná i neúčinné (4, str. 177).

Inspiraci může být vhodné čerpat také z praxe pouze lepší.

Určení cílů vlastního zlepšování a jejich projednání se zainteresovanými stranami

Určení skutečných cílů a cílových hodnot vlastního zlepšování není v pravomoci benchmarkingového týmu, tato úloha již náleží vrcholovému vedení organizace, která jak již bylo několikrát uvedeno, benchmarkingový projekt iniciovala a podporovala.

Soustředění by mělo být zaměřeno na oblasti, které mohou být někdy zaměstnanci a manažery organizace přehlíženy a podceňovány. Jedná se často o:

- postupy a formy zpracování akčních plánů vlastního zlepšování,
- jejich projednání uvnitř i mimo organizaci (4, str. 182).

Postupy a formy zpracování akčních plánů vlastního zlepšování

V situaci, kdy vrcholové vedení organizace dospěje do stadia, kdy je rozhodnuto o prioritách zlepšování na základě zpracovaných dat o rozdílech ve výkonnosti partnerů a

vlastních organizačních jednotek, nastává čas na vypracování plánů, ve kterých bude jasně vymezeno, čeho a jakým způsobem má být dosaženo (4, str. 182).

Z hlediska sestavení akčního plánu existují pouze dvě možnosti, jak může být tvořen:

- vrcholové vedení organizace deleguje pravomoc zpracování akčního plánu benchmarkingovému týmu nebo jeho vybraným členům,
- vrcholové vedení pověří zpracováním akčního plánu jiné zaměstnance, kteří již mají s tvorbou podobných plánů zkušenosti (4, str. 182-183).

Výsledný plán by pak měl obsahovat alespoň následující informace:

- konkrétně stanovené cíle vlastního zlepšování, přerozdělené na jednotlivé aktivity a ukazatele ve všech zapojených organizačních jednotkách,
- nároky na všechny druhy zdrojů, včetně financí a lidí,
- harmonogram jednotlivých akcí činností a kroků projektu vlastního zlepšování,
- složení týmu vlastního zlepšování s přidělenými odpovědnostmi a pravomocemi (4, str. 183).

Cíle, jež jsou stanoveny pro vlastní zlepšení, by měly mít vlastnosti, které jsou managementem vymezeny jako SMART. Kdy jednotlivá písmena značí následující:

- SPECIFIC – specifické, konkrétní,
- MEASURABLE – měřitelné, vyjádřitelné čísly,
- ACHIEVABLE – splnitelné, reálné, dosažitelné,
- RESOURCED – podpořené dostatečnými zdroji,
- TIME LIMITED – z hlediska dosažení časově určené (4, str. 183).

Projednání plánů vlastního zlepšování uvnitř organizace i mimo organizaci

Před zahájením realizační fáze benchmarkingu v podniku musí být věnována dostatečná pozornost účinnému projednání navrhovaných změn se všemi zástupci dotčených stran. Informace tedy musí interně obdržet všichni zaměstnanci a externě klíčoví partneři a další zainteresované strany (4, str. 187).

Ve fázi benchmarkingu, kdy se informuje o realizaci vlastního zlepšování, je vhodné dodržet následující algoritmus.

1. *“Nejprve má vrcholové vedení organizace, která benchmarkingový projekt iniciovala, vysvětlit důvody vlastního zlepšování a cílové hodnoty tohoto zlepšování manažerům střední úrovně řízení vlastní organizace.*

2. *Formou workshopů zástupci středního managementu následně prodiskutují všechny klady a popřípadě i omezení navrhovaných cílů zlepšování z pohledu svých organizačních jednotek, protože je pravděpodobné, že v předchozích úvahách při definování cílových hodnot vlastního zlepšování nemusely být všechny pozitivní a negativní důsledky identifikovány. Diskutuje se také o reálnosti časového harmonogramu, vhodnosti identifikovaných zdrojů.*
3. *Jestliže se v rámci těchto workshopů opravdu objeví některé nové skutečnosti, je třeba, aby zástupci středního managementu o těchto dosud neodhalených hrozbách informovali vrcholové vedení.*
4. *Vrcholové vedení nahlášená ohrožení a dosud neidentifikovaná rizika projektu vlastního zlepšování projedná a může rozhodnout o úpravě cílů vlastního zlepšování nebo o dalších, předtím neuvažovaných aktivitách omezujících ohrožení a rizika. O těchto změnách a opatřeních jsou poté opět informováni zástupci středního managementu.*
5. *Nejpozději v tomto okamžiku by vrcholové vedení mělo navázat kontakty se zástupci všech dotčených zainteresovaných stran. Pokud v organizaci existují odbory, měl by se záměr vlastního zlepšování a změn sdělit pochopitelně i jim. A jestliže se navrhovaná opatření k zlepšení dotknou např. životního prostředí a života občanů v regionu, v němž organizace působí, tak by měly být cíle vlastního zlepšování vysvětleny i těmto zájmovým skupinám. Obdobně to platí i v případě, že se projekt vlastního zlepšování týká dodavatelského řetězce. I v tomto případě musí být informováni dodavatelé.*
6. *Úlohou zástupců středního managementu dané organizace potom je, aby všem svým podřízeným přesvědčivě vysvětlili účel a důsledky chystaných změn, jež ze zjištění benchmarkingového týmu vyplývají. Mohou nastat případy, kdy se řadoví zaměstnanci těmito změnami budou cítit ohrožení. Pak je úkolem manažerů přesvědčit tyto zaměstnance, popřípadě jim zajistit rekvalifikaci pro získání potřebných znalostí a dovedností.*
7. *Při komunikaci představitelů středního managementu s řadovými zaměstnanci se mohou projevit další úskalí a rizika projektu vlastního zlepšování a změn. Takové informace by měly být předány vrcholovému vedení, které by k nim mělo*

zaujmout stejný postoj, jako nově zjištěným ohrožením a rizikům, jako v bodě č. 4“ (4, str. 188-189).

Je zřejmě žádoucí, postupně budovat kvalitu personální složky, a to již na počátku implementace projektu vlastního zlepšování, především vhodnou přípravou a výcvikem. (2, str. 251)

2.3.6 Realizační fáze benchmarkingu

Vypracované akční plány vlastního zlepšování a všechny informace, které obsahují (cíle, nároky na zdroje, časový harmonogram jednotlivých aktivit a složení týmu vlastního zlepšování) se uplatňují v rámci poslední fáze benchmarkingu – realizační (4, str. 190).

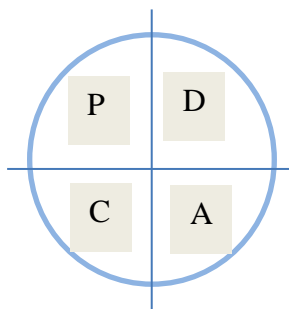
Nezbytným předpokladem úspěchu všech aktivit vlastního zlepšování a celého benchmarkingového projektu je sdílení všech relevantních informací o výsledcích benchmarkingu všem potencionálním členům týmu vlastního zlepšování. Při realizaci této fáze je výhodné vycházet ze zavedených a všeobecně uznávaných metodik zlepšování (4, str. 191).

Jedním z těchto modelů je Demingův cyklus PDCA, který se skládá ze čtyř fází.

Fáze PDCA:

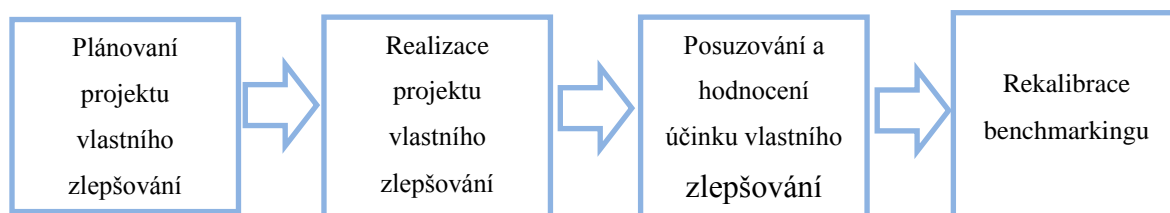
- P – PLAN = plánování (vypracování plánu aktivit zlepšování),
- D – DO = provedení (realizace plánovaných aktivit),
- C – CHECK = kontrola (monitorování a analýza dosažených výsledků porovnaná s výsledky plánovanými),
- A – ACT = reakce (reakce na dosažené výsledky a provedení úprav procesu) (4, str. 191).

Schéma modelu PDCA zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 9: Demingův cyklus PDCA (Převzato ze 4, str. 192)

Realizační fáze benchmarkingu má pak podle modelu PDCA následující soubory aktivit.



Obrázek 10: Sled procesů realizační fáze benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 193)

Plánování projektu vlastního zlepšování

V této části realizační fáze dochází k podrobnému naplánování budoucích aktivit vlastního zlepšování a ostatních faktorů, které s těmito aktivitami souvisí.

Vstupem pro všechny tyto aktivity jsou definované cíle vlastního zlepšování a vytvořené akční plány. Činností plánování projektu vlastního zlepšování by měl v čele stát předem stanovený tým, který je tvořen vedoucím a zastupiteli všech útvarů a funkcí kterých se vlastní zlepšování dotýká, nebo které mají zájem na úspěšné realizaci projektu vlastního zlepšování a přínosů z tohoto projektu (4, str. 193-194).

Aby tým vlastního zlepšování fungoval správně, je nutné vymezit určité aspekty:

- odpovědnosti a pravomoci jednotlivých členů týmu,
- výsledky benchmarkingového projektu všem členům týmu,
- cíle vlastního zlepšování,
- způsob motivování členů tohoto týmu (4, str. 195).

Při sestavování realizačního plánu je vhodné věnovat pozornost pořadí akcí, nákladům a harmonogramům (3, str. 127).

Realizace projektu vlastního zlepšování

“Realizace projektu vlastního zlepšování souvisí především s řídicími a kontrolními procesy, jejichž účelem je dodržení naplánovaných aktivit, sledování a vyhodnocování postupu projektu s cílem dosáhnout plánovaných cílů“ (4, str. 207).

Důležitým předpokladem je přidělení relevantních pravomocí manažerům projektu, aby měli přístup k potřebným informacím, dále přidělení možností usměrňovat projekt prostřednictvím zásahů tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Finálním úkolem těchto manažerů je vyhotovení zprávy hodnotící průběh projektu a dosažené výsledky (4, str. 207-208).

V praxi byly odhaleny některé faktory, které stojí za úspěšnou realizací projektů vlastního zlepšování:

Posuzování a hodnocení účinků realizace vlastního zlepšování a změn

Snahy o změny a zlepšování musí být podrobeny objektivnímu posuzování, zda bylo dosaženo plánovaných účinků. Jedná se o standardní součást všech metodologií zlepšování a podstatou Demingova cyklu zlepšování PDCA označovaného písmenem C (= check, kontrola).

Vedení organizace, která benchmarking iniciovala, bude po realizaci změn očekávat odpovědi na určité otázky. Příkladem takovýchto otázek může být:

- Bylo dosaženo cílů zlepšování, a pokud ano, jak efektivně?
- Co všechno se v naší organizaci změnilo k lepšímu?
- Jaké jsou účinky zlepšení a změn na naše procesy a zaměstnance?
- Jak se zlepšení a změny projeví ve vnímání našich zákazníků?
- Jak se realizovaná zlepšení promítla do ekonomických výsledků?
- Jak jsme k úspěchu vlastního zlepšování přispěli my sami? (4, str. 210-211).

Dále je možné říci, že na posuzování a hodnocení účinků realizovaných zlepšení a změn jsou kladeny následující požadavky:

- těm, kteří budou posuzováním pověřeni, musí být vrcholovým vedením stanoveny odpovědnosti a pravomoci,
- posuzování a hodnocení má vycházet z ověřených údajů a objektivních dat,
- přihlížení k důsledkům změn a zlepšení pro všechny zainteresované strany,
- k posuzování změn je vhodné využívat těch ukazatelů, které sledoval benchmarkingový tým při posuzování výkonnosti,
- v případech, kdy se efekty vlastního zlepšování mohou projevit až s určitým časovým odstupem, je vhodné použít nástroje finanční matematiky,
- posuzování a hodnocení výsledků změn nelze někdy převádět do peněžních jednotek (například – dopad na životní prostředí, bezpečnost zaměstnanců)
- posuzování a hodnocení účinků zlepšování a změn by mělo být vhodné rozloženo na celé zvažované období jejich projevu, tedy do oblasti průběžného hodnocení a do oblasti konečného hodnocení – ex post (4, str. 211-212).

Rekalibrace benchmarkingu

Pojem rekalibrace benchmarkingu vyjadřuje nutnost opakování benchmarkingových projektů. Aby měla organizace jistotu, že benchmarkingový projekt nezůstane ojedinělou iniciativou, musí vrcholové vedení rekalibraci věnovat značnou pozornost. Jedná se o úlohu vrcholového vedení, protože jak benchmarkingový tým, tak tým vlastního zlepšování již své povinnosti splnily, a právě proto jsou všechny rozhodovací pravomoci v rukou vrcholového vedení (4, str. 219).

“V souvislosti s rekalibrací můžeme u benchmarkingu vymezit minimálně čtyři různé aspekty:

- prosazení benchmarkingu mezi standardní procesy strategického řízení organizací,*
- systematicky opakované nastavování laťky vlastní výkonnosti,*
- odhalování příležitostí k zlepšování metodologie benchmarkingu,*
- propojení benchmarkingu s benchlearningem“ (4, str. 220).*

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

Na úvod praktické části dojde ke stručnému představení vybrané společnosti a konkurenční společnosti, s níž proběhne srovnání. Následovat bude aplikace pětifázového modelu benchmarkingu na základě teoretických poznatků.

3.1 Představení vybrané společnosti

Společnost, kterou jsem si vybral, působí v oblasti poskytování tzv. Facility managementu. Jedná se o poskytování služeb v oblasti úklidu, správy majetku, odpadového hospodářství. Každá z těchto oblastí poskytovaných služeb obsahuje pestrou škálu jednotlivých úkonů (procesů), které může společnost nabídnout. Služby se dají poskytovat samostatně nebo v rámci balíčku, který zahrnuje komplexnější péči o zákazníkův majetek.

- název společnosti: CORA MANAGEMENT
- právní forma: společnost s ručením omezeným
- sídlo: Podbabská 2582/30, 160 00 Praha-Dejvice
- web: www.cora-management.cz



Obrázek 11: Logo společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. (Převzato z 10)

Vznik společnosti se datuje do roku 1995. Původně se společnost jmenovala CORA úklid s. r. o. a působila pouze na území města Kroměříže a v jeho okolí, přičemž nabízela pouze úklidové služby. S postupným vývojem docházelo k rozšiřování portfolia nabízených služeb, ale také působnosti a přesunutí sídla do Prahy.

V dnešní době již společnost nabízí služby zajišťující komplexní péči o zákazníkův majetek, je schopna zabezpečit úkony od úklidu, správy IT, ochranky, až po cateringové služby a květinový servis. To značí, že toto odvětví prodělalo určitý vývoj a společnosti musí být schopné zabezpečit jakékoliv přání zákazníka, od základních služeb, po exkluzivnější, přičemž ve spektru nabízených služeb mezi jednotlivými konkurenty lze dohledat i služby jako například dodávání plynu a energie, zprostředkování prodeje nemovitostí apod. S rozšiřováním působnosti a množství nabízených služeb docházelo také ke zvětšování počtu zaměstnanců společnosti a majetku, se kterým disponuje.

3.1.1 Benchmarkingový projekt

Pětifázový model benchmarkingu se skládá z následujících fází:

- iniciační,
- plánovací,
- analytická,
- integrační,
- realizační.

3.1.2 Iniciační fáze benchmarkingu

Majitelka společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. je si vědoma jisté stagnace, se kterou se společnost potýká. Strategii podniku je maximální uspokojení zákaznickových potřeb, s čím se pojí jak kvalita těchto služeb, tak i jejich cena. Samozřejmě se podnik snaží o maximalizaci zisku.

Aby byla společnost schopna naplňovat tyto cíle, potřebuje se neustále zlepšovat. Proto vrcholové vedení společnosti, v čele s majitelkou, souhlasilo s provedením benchmarkingového projektu, který by společnosti mohl pomoci zlepšit svou dosavadní výkonnost. Společně s tímto důležitým rozhodnutím je si společnost vědoma, že budoucí změny vyžadují jak finanční, tak i lidské zdroje. Proto je nutné zpracovat studii proveditelnosti a zvážit možné dopady na zainteresované strany.

3.1.3 Plánovací fáze

V této fázi dojde k určení objektu srovnání, zjišťování vlastní výkonnosti. Dále zde bude nastíněn výběr partnera a jeho představení, společně se zvolením metody sběru dat. Poslední část tvoří sběr dat o výkonnosti partnera.

Zjištěné výsledky budou sloužit pro stanovení vlastních návrhů, které by společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. měly pomoci ke zvýšení své výkonnosti.

Před zahájením samotného benchmarkingového projektu je nutné stanovit objekt, popřípadě oblast, které budou předmětem samotného srovnání.

V rámci interview s majitelkou společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. bylo zjištěno, že společnost poskytuje úklidové služby na dostatečně vysoké úrovni, o čemž

svědčí nízký počet reklamací a srovnání kvality úklidu Českou asociací úklidu. Jisté nedostatky společnost vykazuje v následujících oblastech.

- nabídka a provedení speciálních služeb,
- způsob obstarávání vozového parku,
- způsob zajišťování a zpracování nových zakázek,
- podmínky u dodavatele čisticích prostředků.

Samotné vedení společnosti považuje tyto oblasti za problémové a je si vědomé potřeby zlepšení. Proto bylo rozhodnuto, že předmětem srovnání budou právě tyto oblasti, jejichž zlepšením by společnost mohla optimalizovat své náklady.

3.1.4 Zjištění výkonnosti společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o.

Následující podkapitoly obsahují data a informace spojená se stanovenými oblastmi srovnání.

3.1.5 Nabídka a provedení speciálních služeb

Následující tabulka obsahuje nabízené speciální služby společností CORA MANAGEMENT s. r. o.

Tabulka 2: Přehled nabídky speciálních služeb (Vlastní zpracování)

	CORA MANAGEMENT s. r. o.
Nabídka speciálních služeb	<ul style="list-style-type: none">- výšková práce,- práce z plošiny,- čištění klimatizací

Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. má nabídku speciálních služeb přizpůsobenu úklidu kancelářských prostor, a to jak z venku, tak zevnitř. K provedení těchto služeb je nutné zajistit potřebné vybavení. Společnost v současné době nevlastní žádné takové zařízení a k provedení těchto služeb využívá nahodile vybrané externí společnosti.

Problémem v této oblasti je nízký dosahovaný zisk za provedení těchto služeb. Celkovou cenu služby tvoří z většiny cena za pronájem potřebného vybavení a mzda pracovníků externí společnosti, kteří výkon provádí. Výše dosahovaného zisku pro společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. je zhruba 10%. Zisková marže je tedy velmi nízká. A to z důvodu konkurenčního boje, aby si společnost byla schopna zajistit odběr

těchto služeb. I přes to CORA MANAGEMENT s. r. o. vykazuje zhruba 40 zakázek ročně na provedení těchto prací, přičemž největší část, konkrétně 25 zakázek, tvoří mytí z plošiny. Z tohoto pohledu tedy společnost tyto služby nabízí pouze za účelem dorovnání nabídky služeb svých konkurentů, protože dosahovaný zisk je oproti zisku plynoucího z ostatních poskytovaných služeb zanedbatelný.

3.1.6 Způsob obstarávání vozového parku

Majitelka společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. preferuje pouze financování z vlastních zdrojů. Z toho vyplývá, že všechny vozy, které společnost vlastní jsou zakoupeny a vedeny v majetku společnosti. Aby bylo možné potřebný vůz pořídit, musí společnost vždy vynaložit celou finanční částku, která tvoří cenu vybraného vozu a nést veškerá rizika spojená s vlastnictvím. Preferuje nákup ojetých vozů, a to různých značek. S tím společností rostou náklady na údržbu vozového parku, protože ojeté vozy vyžadují častější opravy a servisní prohlídky, navíc kvůli různorodosti vozů, také rozdílné ceny za náhradní díly a práci. K nákupu nového vozu se společnost rozhodla až v situaci, kdy dosavadní vozidlo bylo nutné vyřadit.

Společnost potřebuje vozy k zajištění výkonu nabízených služeb a včasnému zásobování svých klientů.

Následující tabulka obsahuje informace spojené s aktuální podobou vozového parku a výší nákladů, které jsou s provozem spojeny.

Tabulka 3: Informace o vozovém parku společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o (Vlastní zpracování)

Počet vozů	11
Počet výrobců	5
Průměrné stáří vozu	7
Náklady spojené s provozem	
- pneumatiky	198 600 Kč
- výměna oleje	179 849 Kč
- opravy	204 528 Kč
- pojištění	124 999 Kč
Náklady na provoz celkem	707 976 Kč
Zůstatková cena vozidel	948 325 Kč

Z tabulky je patrné, že společnost pro zajištění výkonu své hlavní činnosti potřebuje 11 vozů, přičemž celkové náklady na jejich provoz činí zhruba 708 000 Kč. Výše provozních nákladů je tedy vysoká vůči zůstatkové ceně těchto vozů. Nízká zůstatková cena vozů je dána jejich opotřebovaností, vysokým nájezdem kilometrů a stářím, souhrnně tedy tím, že společnost je využívá i po jejich odepsání. Dalším problémem v této oblasti je poněkud častá poruchovost některých vozidel. S tím jsou spojeny problémy se zajišťováním včasnosti zásobování a dopravy zaměstnanců na zakázky.

3.1.7 Způsob zajišťování a zpracování nových zakázek

S růstem společnosti nedocházelo k úpravě organizační struktury a přerozdělování pracovní náplně.

V současné době společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. zaměstnává pouze jednoho obchodního zástupce. Jeho pracovní náplň tvoří kromě zajišťování nových zakázek a udržování stávajících obchodních partnerů také kompletní zajištění nově získané zakázky. Tedy kompletní kalkulaci nové zakázky, zajištění personálu k výkonu potřebných služeb, zajištění a objednání potřebného materiálu.

Společně s těmito činnostmi má obchodní zástupce na starost získávání zakázek na celém území České republiky. Díky tomu je jeho pracovní vytížení vysoké a není v jeho silách, aby byl schopný monitorovat všechny příležitosti na trhu a věnoval většinu svého času snaze získat nové zakázky. O této situaci svědčí i meziroční nárůst tržeb společnosti, který je uveden v následující tabulce, spolu se shrnutím pracovních povinností obchodního zástupce.

Tabulka 4: Pracovní náplň obchodního zástupce a meziroční růst tržeb (Vlastní zpracování)

Obchodní zástupce CORA MANAGEMENT s. r. o.	
Počet	1
Oblast působení	celá Česká republika
Činnosti	<ul style="list-style-type: none"> - získávání nových zakázek - ocenění a výsledná kalkulace nové zakázky, - zajištění pracovníků, - zajištění materiálu.

Meziroční nárůst tržeb z poskytnutých služeb	9,43%
---	-------

Meziroční nárůst tržeb činí 9,43%. Je uspokojivý, že výsledná hodnota je kladná, avšak její výše by mohla být vyšší. Dále z tohoto údaje vyplývá, že většina tržeb plyne ze stálých zakázek, které společnost získala v předchozích obdobích. V současné době je obchodní zástupce schopen získat dle odhadu společnosti zakázku ve výši 180 000 Kč ročně. Tuto hodnotu tvoří jak příjmy z nových stálých zakázek, tak příjmy z jednorázových poskytnutých služeb.

Mzda obchodního zástupce je tvořena fixní částí, která je stanovena ve výši 25 000 Kč. V případě, že zaměstnanec plní řádně své pracovní povinnosti a podaří se mu zajistit novou zakázku, může být ohodnocen premií ve výši až 5 000 Kč měsíčně. Celkové měsíční mzdové náklady pro společnost a čistou mzdu, v případě udělení odměny ve výši 5 000 Kč a předpokládaných cestovních náhradách ve výši 2 000 Kč, obsahuje následující tabulka.

Tabulka 5: Mzdové náklady na pozici obchodního zástupce (Vlastní zpracování)

Fixní část mzdy	25 000 Kč
Předpokládaná odměna při splnění pracovních povinností	Maximálně 5 000 Kč
Předpokládané cestovní náhrady	2 000 Kč
Hrubá mzda celkem	32 000 Kč
Pojištění placené zaměstnavatelem	
Pojištění na sociální zabezpečení	8 000 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení	2 880 Kč
Super hrubá mzda	42 900 Kč
Daň 15%	6 435 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Pojištění hrazené zaměstnancem	
Pojištění na sociální zabezpečení 6,5%	2 080 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení 4,5%	1 440 Kč
Čistá mzda	24 115 Kč

Mzdové náklady na obchodního zástupce činí pro společnost 42 900 Kč měsíčně, tedy 514 800 Kč ročně. Čistá mzda je pak v případě maximální výše odměny a předpokládaných cestovních náhradách ve výši 2 000 Kč ve výši 24 115 Kč. Jak již bylo vzpomenuto, obchodní zástupce je na základě odhadu společnosti v současné době schopen zajistit společnosti ročně tržby ve výši 180 000 Kč.

Vedle činnosti obchodního zástupce se správou dosavadních zakázek, převážně reklamací a zajišťování materiálu na sklad, zabývají dva pracovníci, kteří sídlí v sídle společnosti v Kroměříži.

Mzdové náklady těchto pracovníků zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 6: Mzdové náklady pracovníků managementu (Vlastní zpracování)

Současná hrubá mzda	19 000 Kč
Pojištění hrazené zaměstnavatelem	
Pojištění na sociální zabezpečení 25%	4750
Pojištění na zdravotní zabezpečení 9%	1710
Super hrubá mzda zaokrouhlená na celá 100 Kč nahoru	25 500 Kč
Daň 15%	3 825 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Pojištění hrazené zaměstnancem	
Pojištění na sociální zabezpečení 6,5%	1 235 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení 4,5%	855 Kč
Čistá mzda	15 155 Kč

Měsíční náklady spojené se zaměstnáním těchto pracovníků jsou ve výši 51 000 Kč, ročně sahají tyto mzdové náklady na hodnotu 612 000 Kč.

Zajištění personálu v oblasti obchodu tedy společnost ročně vyjde celkem na 1 126 800 Kč.

3.1.8 Podmínky u dodavatele čisticích prostředků

Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. i využívá pro své zásobování čisticími prostředky jednoho dodavatele. S tímto dodavatelem spolupracuje již 12 let a dosahuje na slevu 15-20%, přičemž výše slevy závisí na objemu a konkrétním typu prostředku.

CORA MANAGEMENT s. r. o. za poslední rok vykazuje krátkodobé závazky z obchodních vztahů ve výši 1 769 000 Kč (17), přičemž tyto závazky jsou tvořeny pouze nákupem čisticích prostředků. Veškeré závazky spojené s nákupem mycích strojů jsou ihned hrazeny. Dodací podmínky byly naposledy změněny v roce 2004. Od té doby společnost nevyjednávala o jejich změně.

3.1.9 Výběr partnera a jeho představení

Konkurenční společnost byla vybrána na základě obdobné velikosti, oblasti působení a vyššího dosahované zisku. Vedení společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. na základě těchto kritérií doporučilo srovnání se společností HPF CleanCat s. r. o., kterou považuje za významného konkurenta s vysokou kvalitou poskytovaných služeb a s lepším managementem. Sama společnost poté souhlasila pro provedení srovnání pro účely této diplomové práce.

- název společnosti: HPF CleanCat
- právní forma: společnost s ručením omezeným
- sídlo: Keramická 602/19, 711 00 Ostrava
- web: <http://www.cleancat.cz/>



Obrázek 12: Logo společnosti HPF CleanCat (Převzato z 12)

Společnost byla založena v roce 1997 v Ostravě. Stejně jako CORA MANAGEMENT s. r. o. poskytuje komplexní úklidové služby a další speciální služby, tak, aby kompletně zajistila péči o majetek zákazníka. Své služby poskytuje na celém území České republiky, s důrazem na Moravskoslezský kraj a přilehlé příhraniční průmyslové oblasti na území Slovenska.

3.1.10 Výběr metody sběru dat

Pro sběr dat a informací potřebných ke srovnání byla zvolena metoda interview se zástupci konkurenční společnosti. Na základě kladených dotazů byly zjištěny skutečnosti o vybraných oblastech srovnání, která jsou vyhodnocena jako primární. Sekundární data byla získána z veřejně dostupných zdrojů, převážně z portálu Justice.cz a webových stránek společnosti.

3.1.11 Informace o výkonnosti partnera

Tato podkapitola obsahuje získané data o výkonnosti a způsobech zajištění jednotlivých oblastí srovnání ze strany společnosti HPF CleanCat s. r. o. Byly zjišťovány obdobné informace, jako u společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o.

3.1.12 Nabídka a provedení speciálních služeb

Konkurenční společnost nabízí následující speciální služby.

Tabulka 7: Nabídka speciálních prací HPF CleanCat s. r. o. (Vlastní zpracování)

HPF CleanCat. s. r. o.
<ul style="list-style-type: none">- výšková práce,- práce z plošiny,- čištění strojů a zařízení suchým ledem,- čištění klimatizací,- renovace PVC

Konkurenční společnost nabízí větší množství speciálních prací, přičemž se kromě kancelářských prostor zaměřuje také na průmyslové budovy a zařízení.

K výškovým pracím a pracím z plošiny využívá smluvního partnera, který zajišťuje potřebnou techniku pro provedení těchto prací. Díky smluvnímu kontraktu na neomezenou dobu společnost využívá slevy 30% na pronájem a díky tomu dosahuje většího zisku i po odečtení poplatku spojeného s půjčením plošiny. Ročně společnost provede zhruba 80 takovýchto zakázek. Zisková marže společnosti je pak dle odhadu obchodního zástupce ve výši 25-30%.

Ostatní nabízené služby společnost provádí výhradně vlastními stroji a technologiemi, jejichž vlastnictví představuje konkurenční výhodu.

3.1.13 Způsob obstarávání vozového parku

HPF CleanCat s. r. o. využívá k zajištění své hlavní činnosti 18 vozidel. Konkurenční společnost se rozhodla pro využití finančního leasingu, díky kterému má k dispozici

nové vozy na smlouvenou dobu za pevnou měsíční splátku. Společnost sice vozy nemá zařazené ve vlastním majetku, měsíčně však vynaloží pouze náklady spojené s pronájmem těchto vozů, protože díky smluveným podmínkám má zajištěný bezplatný servis těchto vozů, pojištění a kompletní obutí na zimu i léto.

Ročně společnost za pronájem těchto vozů zaplatí 594 700 Kč, měsíčně tedy zhruba 49 600 Kč. Uvedené částky jsou bez DPH, jelikož je společnost plátcem.

Žádné jiné výdaje společnost s vozy, které využívá, neeviduje. Veškerá rizika spojená s provozem těchto vozů nese leasingová společnost.

Tabulka 8: Přehled o výši nákladů vozového parku HPF CleanCat s. r. o. (Vlastní zpracování)

Počet vozů	18
Roční náklady	594 700 Kč

Poslední výhodou spojenou se zajištěním vozového parku na finanční leasing, kterou společnost čerpá, je bezplatné zajištění náhradního vozidla v případě poruchy.

3.1.14 Způsob zajišťování a zpracování nových zakázek

HPF CleanCat. s. r. o. zaměstnává v současné době 4 obchodní zástupce. Jejich náplní práce je udržování stávajících zákazníků a získávání nových odběratelů. Tyto činnosti zahrnují objíždění stávajících zakázek a kontrolu prováděných služeb, u nových zakázek pak zajištění všech podkladů pro sestavení cenové nabídky. Další potřebné záležitosti jako personální a materiální zajištění řeší obchodní oddělení.

Každý obchodní zástupce spravuje přidělený region. Díky rozdělení České republiky na dané regiony dochází k většímu přehledu obchodních zástupců o příležitostech na trhu a větším možností získání nové zakázky.

Mzda obchodních zástupců je tvořena fixní částkou ve výši 35 000 Kč. Další část mzdy je tvořena odměnou v podobě % částky ze získaných zakázek, která zaměstnanci plynou po dobu 12 měsíců a postupně se snižuje.

Náklady spojené se mzdami zaměstnanců managementu tvoří 104 800 Kč měsíčně a 1 257 600 Kč ročně. Hrubá mzda těchto zaměstnanců je stanovena na 19 500 Kč.

Následující tabulka obsahuje výpočet mzdových nákladů obchodního zástupce se zjednodušením, kdy zaměstnanci plyne odměna ve výši 5 000 Kč po celý rok, a cestovní náhrady jsou stanoveny ve výši 2 000 Kč.

Tabulka 9: Mzdové náklady na pozici obchodního zástupce HPF CleanCat s. r. o. (Vlastní zpracování)

Fixní část mzdy	35 000 Kč
Předpokládaná odměna při splnění pracovních povinností	5 000 Kč
Předpokládané cestovní náhrady	2 000 Kč
Hrubá mzda celkem	42 000 Kč
Pojištění placené zaměstnavatelem	
Pojištění na sociální zabezpečení	10 500 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení	3 780 Kč
Super hrubá mzda	56 300 Kč
Daň 15%	8 442 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Pojištění hrazené zaměstnancem	
Pojištění na sociální zabezpečení 6,5%	2 730 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení 4,5%	1 890 Kč
Čistá mzda	31 008 Kč

Mzdové náklady 4 obchodních zástupců vychází za stanovených podmínek měsíčně společnost na 225 200 Kč, ročně je to pak částka 2 702 400 Kč. Reálná výše se však mění na základě odměn, které plynou obchodním zástupcům.

Celková výše ročních mzdových nákladů obchodního oddělení činí 3 960 000 Kč.

Meziroční růst tržeb společnosti je 26,325%. Tato hodnota je známkou efektivní činnosti obchodních zástupců.

3.1.15 Podmínky u dodavatele čisticích prostředků

Společnost HPF CleanCat. s. r. o. odebírá čisticí prostředky od jednoho dodavatele. S tímto dodavatelem se dohodla na dodacích podmínkách a uzavřela 10 letou smlouvu.

Ta ji limituje na odběr pouze od tohoto dodavatele, avšak umožňuje ji získat slevu ve výši 25-30% na základě odebíraného množství a typu produktu.

3.1.16 Analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti

V této kapitole dojde k porovnání zjištěných dat a informací a následně z nich budou vyvozeny závěry, jejichž propočet bude obsahem další kapitoly.

Obě společnosti ve sledovaných oblastech vykazují značné rozdíly. Stejně jako v předchozích podkapitolách, dojde k postupnému srovnání jednotlivých oblastí. Zjištěné rozdíly pak budou probrány v závěru této kapitoly.

3.1.17 Nabídka a provádění speciálních služeb

Před samotným srovnáním jsou uvedeny ilustrační obrázky vybavení potřebného pro provádění speciálních prací.



Obrázek 13: Vysokozdvíhací plošina pro vnitřní mytí (Převzato z 14)



Obrázek 14: Práce ve výškách (Převzato z 14)



Obrázek 15: Tryska pro mytí suchým ledem (Převzato z 12)

Následující tabulka obsahuje nabízené speciální práce.

Tabulka 10: Srovnání nabídky speciálních služeb (Vlastní zpracování)

	CORA MANAGEMENT s. r. o.	HPF CleanCat s. r. o.
Nabídka speciálních služeb	<ul style="list-style-type: none"> - výšková práce, - práce z plošiny, - čištění klimatizací 	<ul style="list-style-type: none"> - výšková práce, - práce z plošiny, - čištění strojů a zařízení suchým ledem, - čištění klimatizací, renovace PVC.

Konkurenční společnost celkově nabízí větší počet speciálních prací. To je dáno také větším zacílením poskytování těchto služeb, kdy se společnost nezaměřuje, jako CORA MANAGEMENT s. r. o. převážně na kancelářské prostory. Jak bylo zjištěno, obě srovnávané společnosti zajišťují provádění výškových prací a prací z plošiny, externě. Vlastnit vysokozdviznou plošinu je velmi nákladné, pořizovací cena je vysoká, dále je nutné každoročně provádět revize. To se ani jedné společnosti v současné době nevyplácí.

Výhodou společnosti HPF CleanCat s. r. o. v této oblasti je provádění ostatních nabízených služeb vlastními technologiemi a zařízeními.

V případě srovnání podmínek pronájmu plošiny, které vyjadřuje následující tabulka, vyplývá, že konkurenční společnost HPF CleanCat s. r. o. těží z provedení těchto služeb vyššího zisku, a to nejen na základě většího počtu zakázek.

Tabulka 11: Srovnání podmínek pronájmu vysokozdvizné plošiny (Vlastní zpracování)

	CORA MANAGEMENT s. r. o.	HPF CleanCat s. r. o.
Počet zakázek	25	80
Sleva pronájmu	0%	30%
Zisková marže	10%	25-30%

Z tabulky je patrné, že konkurenční společnost vykazuje větší počet zakázek, spojených s pronájmem plošiny. Díky tomuto počtu je pro ni, ale i pro pronajímatele plošiny výhodné, aby spolupracovali na základě dohodnutých podmínek. Pronajímateli plyne výhoda z počtu nájmu, které společnost potřebuje, a pro společnost plyne vyšší zisk z provedení těchto služeb.

Aby byly obě společnosti schopné zajišťovat provedení nabízených služeb a zásobování, potřebují mít k dispozici vozový park. Obě společnosti využívají pro zajištění výkonu své hlavní činnosti osobní vozy a dodávky. Zjištěný rozdíl je ve způsobu financování těchto vozidel. Konkurenční společnost se rozhodla pro využití finančního leasingu oproti tomu společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. všechny vozy vlastní a má je zahrnuté ve svém majetku.

Rozdíly zjištěné ve způsobu zajišťování vozového parku a nákladech obsahuje následující tabulka.

Tabulka 12: Srovnání vozového parku (Vlastní zpracování)

	CORA MANAGEMENT s. r. o.	HPF CleanCat s. r. o.
Počet vozů	11	18
Způsob pořízení/zajištění	koupě	finanční leasing
Náklady spojené s provozem za rok	708 000 Kč	594 700 Kč
Zůstatková cena vozidel	948 325 Kč	x

Rozdíl způsobu financování vozového parku činí zhruba 114 000 Kč.

Konkurenční společnost tedy využívá finanční leasing, díky kterému má k dispozici nové vozy na smlouvanou dobu za pevnou měsíční splátku. Společnost sice vozy nemá zařazené ve vlastním majetku, ale jak již bylo zmíněno, měsíčně vynaloží pouze náklady spojené s pronájmem těchto vozů. Díky smluveným podmínkám má totiž zajištěný bezplatný servis těchto vozů, pojištění a kompletní obutí na zimu i léto, dále i bezplatné poskytnutí náhradního vozidla.

Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. všechny potřebné vozy vlastní. Na rozdíl od společnosti HPF CleanCat s. r. o., jsou to však vozy starší a byly nakoupeny již používané. Jejich zůstatková hodnota je nízká, to svědčí o době používání, která přesahuje dobu odepisování.

V této oblasti tedy společnost HPF CleanCat s. r. o. ušetří ročně nejen finanční prostředky, ale také mnoho starostí spojených s vlastními vozy a řešením nenadálých situací spojených s poruchovostí a poškozením vozů. To lze v tomto odvětví považovat za velké výhody, v případě, kdy hlavní činností společností není doprava, ale vozy potřebují pouze pro zajištění výkonu poskytovaných služeb.

Asi největšího rozdílu zaznamenala činnost obchodního oddělení a obchodních zástupců společností. Pro přehlednost jsou zjištěné rozdíly uvedeny v následujících tabulkách. První tabulka vyjadřuje srovnání pracovní náplně a působení obchodních zástupců. Druhá tabulka obsahuje srovnání mzdových nákladů celého obchodního oddělení jednotlivých společností a v poslední tabulce nalezneme přehled nákladovosti a výkonu těchto středisek.

Tabulka 13: Srovnání pracovní náplně a výkonu obchodních zástupců (Vlastní zpracování)

Obchodní zástupci	CORA MANAGEMENT s. r. o.	HPF CleanCat s. r. o.
Počet	1	4
Oblast působení	celá Česká republika	přidělený region
Činnosti spojené se zakázkou	<ul style="list-style-type: none"> - získávání nových zakázek - ocenění a výsledná kalkulace, - zajištění pracovníků, - zajištění materiálu. 	<ul style="list-style-type: none"> - získávání nových zakázek, - předběžná kalkulace.
Meziroční nárůst tržeb z poskytnutých služeb	9,43%	26,325%

Z výsledků srovnání je patrné, že obchodní zástupce společnosti HPF CleanCat s. r. o. má větší možnost věnovat se získávání nových zakázek, čímž se zvyšuje pravděpodobnost jejich získání, a tím i růst tržeb společnosti. Díky působení jednotlivých obchodních zástupců v přidělených regionech navíc stoupá přehlednost celého trhu a jeho možností. CORA MANAGEMENT s. r. o. v této oblasti zaostává za svým konkurentem a v současné době zaměstnává pouze jednoho obchodního zástupce. Díky tomu má sice menší mzdové náklady, ale také menší šanci na získání nových zakázek. Další nevýhodou tohoto zaměstnance je obsáhlá pracovní náplň, která mu v případě získání nové zakázky neumožňuje plnému soustředění se na situaci na trhu do doby, než zajistí předání této získané zakázky. Celkovou situaci podtrhuje také mezeroční nárůst tržeb, který je u společnosti HPF CleanCat s. r. o. vyšší o 16,895%.

Tato skutečnost je samozřejmě ovlivněna i velikostí obou podniků a výší poptávky po jejich službách. Avšak konkrétní situace u společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. neumožňuje zvýšení ani těchto faktorů.

Další tabulka obsahuje mzdové srovnání obchodních zástupců. Rozdíly ve výši mzdy vyplývají jednak z výše tržeb jednotlivých společností, ale také z regionů, ze kterých jsou obě společnosti řízeny.

V případě společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. jsou mzdy určovány na základě výše hrubé mzdy ve Zlínském kraji, konkrétně ve městě Kroměříž. HPF CleanCat s. r. o. má své sídlo v Ostravě, která vykazuje vyšší stanovené hrubé mzdy, průměrné hodnoty za rok 2017 činí pro region města Kroměříže 20 447 Kč a pro Ostravu 27 000 Kč.

Další rozdílem, který plyne ze mzdového ohodnocení, je také motivace pracovníků k získávání nových zakázek. I v tomto směru dosahuje konkurenční společnost HPF CleanCat s. r. o. většího ohodnocení, kdy svým zaměstnancům nabízí % část z celkové ceny získané zakázky, která plyne zaměstnanci po dobu jednoho roku a postupně se snižuje. Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. nabízí svému obchodnímu zástupci pouze jednorázovou měsíční odměnu ve výši až 5 000 Kč, jejíž výše závisí na splnění pracovních povinností a získání nové zakázky.

Následující tabulka obsahuje zmíněné srovnání mzdových nákladů obchodních zástupců za zjednodušených podmínek, kdy je odměna u každého obchodního zástupce stanovena na 5 000 Kč a cestovní náhrady na hodnotu 2 000 Kč.

Tabulka 14: Srovnání mzdových nákladů (Vlastní zpracování)

	CORA MANAGEMENT s. r. o.	HPF CleanCat s. r. o.
Fixní část mzdy	25 000 Kč	35 000 Kč
Předpokládaná odměna při splnění pracovních povinností	5 000 Kč	5 000 Kč
Předpokládané cestovní náhrady	2 000 Kč	2 000 Kč
Hrubá mzda celkem	32 000 Kč	42 000 Kč
Pojištění placené zaměstnavatelem		
Pojištění na sociální zabezpečení	8 000 Kč	10 500 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení	2 880 Kč	3 780 Kč
Super hrubá mzda	42 900 Kč	56 300 Kč
Daň 15%	6 435 Kč	8 442 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč
Pojištění hrazené zaměstnancem		
Pojištění na sociální zabezpečení 6,5%	2 080 Kč	2 730 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení 4,5%	1 440 Kč	1 890 Kč
Čistá mzda	24 115 Kč	31 008 Kč

Pro přehlednost je provedeno srovnání v následující tabulce.

Tabulka 15: Výpočet rozdílu mzdových nákladů (Vlastní zpracování)

	CORA MANAGEMENT s. r. o.	HPF CleanCat s. r. o.
Hrubá mzda	32 000 Kč	42 000 Kč
Rozdíl	10 000 Kč	
Super hrubá mzda	42 900 Kč	56 300 Kč
Rozdíl	13 400 Kč	
Celkové měsíční mzdové náklady	42 900 Kč	225 200 Kč
Rozdíl	182 300 Kč	
Celkové roční mzdové náklady	514 800 Kč	2 702 400 Kč
Rozdíl	2 187 600 Kč	

Ze zjištěných rozdílů vyplývá, že společnost HPF CleanCat s. r. o. stojí zaměstnání čtyř obchodních zástupců 2 702 400 Kč (reálná hodnota se může lišit na základě plynoucích odměn a výše cestovních náhrad). To je v současné situaci o 2 187 600 Kč více, než platí společnost CORA MANAGEMENT s. r. o.

K těmto nákladům je nutné ještě připočíst náklady managementu obchodního oddělení. Celková suma pak činí u společnosti HPF CleanCat s. r. o. 3 960 000 Kč a u společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. 1 126 800 Kč.

Z tohoto srovnání tedy vyplývá, že i přes vyšší mzdové náklady HPF CleanCat s. r. o. dosahuje větší výkonnosti, díky rozložení pracovní náplně a způsobu rozdělení trhu.

Poslední srovnávanou oblastí byly podmínky u dodavatele čisticích prostředků. Bylo zjištěno, že obě společnosti odebírají potřebný materiál od jednoho dodavatele. Rozdíl byl zjištěn v zajištění dodacích podmínek. Společnost HPF CleanCat s. r. o. uzavřela se svým dodavatelem 10 letou smlouvu, která ji aktuálně zajišťuje slevu 25-30%. Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. má se svým dodavatelem dlouholetý obchodní vztah, avšak poslední úprava dodacích podmínek proběhla v roce 2004 a společnost čerpá slevu ve výši 15-20%. Z tohoto porovnání vyplývá, že konkurenční společnost bude na základě poskytnuté slevy platit méně za dodané prostředky a tím i vykazovat menší závazky z obchodních vztahů.

3.1.18 Shrnutí zjištěných rozdílů

V každé ze sledovaných oblastí srovnání vykazuje společnost HPF CleanCat s. r. o. lepší výsledků, které ji zajišťují lepší výkonnost. V oblasti speciálních služeb, konkrétně u srovnání nájmu vysokozdvizné plošiny, dosahuje společnost na vyšší ziskovou marži, která činí 30-35%, oproti 10% na které dosahuje společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. Tato skutečnost je dána uzavřením smlouvy s pronajímatelem těchto zařízení. Z těchto služeb tedy společnosti plynou vyšší příjmy a není nucena je vykonávat pouze za účelem doplnění své nabídky v rámci konkurenčního boje. Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. si v této oblasti prozatím nesjednala lepší podmínky od konkrétního poskytovatele a využívá náhodně sjednaných společností. Tím jsou pro ni tyto služby méně výnosné.

Hlavním rozdílem způsobu obstarávání vozového parku je samotný způsob zajištění vozidel. Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. vlastní 11 vozů, které potřebuje pro zajištění výkonu své hlavní činnosti. Tyto vozy jsou v průměru staré 7 let a celkové roční náklady spojené s jejich provozem činí 708 000 Kč. Všechny vozy jsou zahrnuty v majetku společnosti, která nese veškerá rizika spojená s jejich provozem. HPF CleanCat s. r. o. si vozy obstarala využitím operativního leasingu, jehož celkové roční náklady činí 594 700 Kč. V měsíčních, stálých platbách má společnost zahrnutý servis vozidel, pojištění a veškeré ostatní výdaje spojené s provozem, přičemž tyto náklady a riziko spojené s provozem vozidel nese leasingová společnost.

Největší rozdíl byl zjištěn v oblasti činnosti obchodního oddělení a obchodních zástupců. Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. dosahuje oproti svému konkurentovi menší roční přírůstek tržeb, a to o 16,9 %. Vlivů na výši této hodnoty je více, ale ze zjištěných rozdílů vyplývá, že činnost obchodního oddělení i obchodního zástupce zaostává za výkonem těchto zaměstnanců u konkurenční společnosti. HPF CleanCat s. r. o. má lépe nastaveny pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců i rozdělení a sledování trhu. Tato skutečnost umožňuje konkurenčním pracovníkům lepší zacílení na spravovaný region a jeho možnosti.

Poslední oblastí srovnání byly podmínky u dodavatele čisticích prostředků. I zde HPF CleanCat s. r. o. dosahuje na lepší podmínky, a to konkrétně díky uzavření smlouvy s dodavatelem na dobu 10 let. Ta ji přináší slevu 25-30% na odebírané produkty. Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. dosahuje u svého dodavatele na slevu pouze ve výši 15-20%, přičemž poslední úprava smluvních podmínek byla v roce 2004. Cena odebíraného materiálu se projevuje jak v celkové hodnotě závazků, tak i ve výši cen za poskytované služby.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY

Ze zjištěných rozdílů vyplývá, že společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. ve sledovaných oblastech zaostává za svým konkurentem. Po vzoru společnosti HPF CleanCat s. r. o. budou pro jednotlivé oblasti propočítány návrhy, které by měly společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. pomoci zlepšit svou výkonnost ve sledovaných oblastech.

V oblasti nabídky speciálních služeb dojde k výpočtu změny výše zisku, která by společností mohla plynout v případě, kdyby se jí podařilo uzavřít smlouvu, nebo alespoň si zajistit jednoho poskytovatele vysokozdvížných plošin, přičemž tento návrh bude počítat s možností, že by samotný výkon spojený s poskytovanou službou prováděli vlastní zaměstnanci společnosti.

V rámci zajišťování vozového parku pak dojde k posouzení výhodnosti uzavření smlouvy s leasingovou společností na potřebný počet vozů a porovnání se současnými náklady na vozový park. Největší změna bude spojena s rozšířením počtu obchodních zástupců a činnosti obchodního oddělení. V této oblasti společnost potřebuje zajistit větší schopnost zisku nových zakázek. V rámci podmínek u dodavatele čisticích prostředků bude společnosti navrženo, aby projednala se svým dodavatelem změnu aktuálních dodacích podmínek, přičemž návrh obsahuje výpočet rozdílu současné výše závazků z obchodních vztahů při změně výše slev.

4.1.1 Realizační fáze benchmarkingu

Na základě zjištěných výsledků navrhuji následující opatření pro každou ze sledovaných oblastí, díky kterým by společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. mohla zvýšit svou výkonnost.

4.1.2 Změna způsobu obstarávání vozového parku

Z výsledků srovnání vyplynulo, že operativní leasing je pro společnost, jejíž hlavní činností není doprava, výhodný, a to nejen z hlediska ušetřených nákladů, ale také ušetřením starostí spojených s vlastnictvím vozidel.

Následující tabulky zobrazují srovnání vlastnictví vozu a operativního leasingu.

Tabulka 16: Výhody a nevýhody vlastnictví vozu (Vlastní zpracování)

Nákup vozu do vlastnictví firmy	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - vůz je majetkem společnosti, - jednorázový odpočet DPH při nákupu vozu 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoký jednorázový výdaj při pořízení, <ul style="list-style-type: none"> - vysoké zaplacené daně, - břemeno všech rizik spojených s vlastnictvím vozidla (závady, opravy, pojištění, pneumatiky, pokles cen ojetin při prodeji)

Tabulka 17: Výhody a nevýhody operativního leasingu (Vlastní zpracování)

Operativní leasing	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - nižší nebo žádný počáteční výdaj, - garance pevné měsíční splátky, - odpočet DPH pro každou splátku, - účetnictví – 1 faktura měsíčně, - veškerá péče o vůz započtena v měsíční splátce (servis, pneumatiky, pojištění) 	<ul style="list-style-type: none"> - vůz není majetkem společnosti, - nutné hlídat smluvené podmínky.

Z tabulky je patrné, že operativní leasing má více výhod, než nevýhod. Za hlavní výhodu se dá považovat z účetního hlediska uznatelnost splátek jako daňový výdaj. Pro společnost je jednodušší vynaložit měsíčně pevnou splátku, než hradit veškeré opravy, pojištění a další potřebné výlohy spojené s provozem vlastních vozidel. Spolu s tím odpadne společnosti mnoho starostí spojených se správou vlastního vozového parku a nečekané výdaje na opravu popřípadě nákup nového dopravního prostředku.

Ze zjištěných skutečností vyplývá, že v aktuální situaci, kdy společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. potřebuje pro zajištění výkonu své činnosti 11 vozů, jsou roční náklady na jejich provoz necelých 708 000 Kč.

Následující tabulka obsahuje propočet finanční náročnosti operativního leasingu na přesný počet a druh vozů, které společnost ke svému výkonu činnosti potřebuje, přičemž je zde počítáno i s potřebou dalších dvou vozů pro nové obchodní zástupce, s jejichž přijetím je počítáno v dalším návrhu.

Nabídka vozů byla hledána dle nejnižší nabízené ceny, přičemž výsledná cena se může ještě změnit při uzavírání smlouvy. V ceně je zahrnuta veškerá péče o jednotlivé vozy, včetně pojištění a pneumatik na letní i zimní období. Další výhodou tohoto poskytovatele operativního leasingu je bezplatné zajištění náhradního vozidla v případě poruchy.

Tabulka 18: Výpočet nákladů operativního leasingu (Informace pro výpočet převzaty z 11)

Vůz	Druh vozu	Počet vozů	Cena/měsíc
Volkswagen Transporter	užitkové	2	5651 Kč bez DPH 6838 Kč včetně DPH
Škoda Octavia Combi	osobní	1	4640 Kč bez DPH 5614 Kč včetně DPH
Škoda Fabia	osobní	5	2784 Kč bez DPH 3369 Kč včetně DPH
Škoda Rapid	osobní	5	2856 Kč bez DPH 3456 Kč včetně DPH
Cena celkem			
- za měsíc	44 142 Kč bez DPH 53 415 Kč včetně DPH		
- za rok	529 704 Kč bez DPH 640 980 Kč včetně DPH		

Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. je plátcem DPH, proto je možné provést kalkulaci s cenami bez DPH.

Výsledná cena za operativní leasing 13 vozidel vychází na 529 704 Kč bez DPH za rok, přičemž smluvená doba užívání vozidel je na 3 roky a lze ji po vypršení obnovit.

V případě porovnání s náklady na provoz stávajících vozidel je tato cena nižší o zhruba 180 000 Kč.



Obrázek 16: VW Transporter (Převzato z 15)



Obrázek 17: Škoda Fabia (Převzato z 15)



Obrázek 19: Škoda Octavia Kombi (Převzato z 15)



Obrázek 18: Škoda Rapid (Převzato z 15)

Společnosti doporučuji, aby využila možnosti sjednání smlouvy s leasingovou společností. Výsledkem bude pevná měsíční splátka ve výši zhruba 45 000 Kč bez DPH. Společnosti dále odpadnou starosti s pojištěním a servisem vozidel. Stávající vozy, kromě dodávky Volkswagen Transporter, doporučuji prodat, než jejich cena na trhu ojetých vozů ještě více klesne. Peníze získané z prodeje je dále možné využít k nákupu nových mycích strojů, popřípadě je lze uchovat k budoucí větší investici. Novými vozy vzroste i reprezentativnost společnosti.

4.1.3 Podmínky u dodavatelů čisticích prostředků

Jak již bylo zmíněno, společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. vykazuje závazky z obchodních vztahů ve výši 1 769 000 Kč, které jsou tvořeny pouze nákupem čisticích prostředků. Dále bylo zjištěno, že společnost odebírá prostředky od tohoto dodavatele již 12 rokem, přičemž poslední úprava poskytované slevy proběhla v roce 2004.

Pokud by se společnosti podařilo sjednat si lepší dodací podmínky u svého dodavatele, znamenalo by to nižší nákupní ceny za potřebné čisticí prostředky. Díky tomu by společnost dosahovala většího zisku z poskytnutých služeb, popřípadě by byla schopna snížit ceny za tyto služby, čímž by se jí podařilo získat konkurenční výhodu.

Následující tabulka obsahuje propočet snížení krátkodobých závazků v závislosti na různé výši možné poskytnuté slevy od dodavatele.

Tabulka 19: Porovnání nárůstu slevy u dodavatele na celkové závazky z obchodních vztahů (Vlastní zpracování, informace pro výpočet převzaty z 16)

Sleva	Výše závazku k dodavateli	% změna	Změna v Kč
15-20%	1 769 000 Kč	x	x
17-22 %	1 424 045 Kč	24,22%	344 955 Kč
18-23%	1 406 355 Kč	25,79%	362 645 Kč
19-24%	1 388 665 Kč	27,39%	380 335 Kč
20-25%	1 370 975 Kč	29,03%	398 025 Kč

Z výsledků v tabulce vyplývá, že jakékoliv zvýšení slevy u dodavatele společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. přinese úsporu finančních prostředků. Proto je vhodné, aby společnost zahájila jednání se svým dodavatelem a zkusila si vyjednat lepší dodací podmínky. Jak již bylo zmíněno výše, od svého dodavatele odebírá dvanáctým rokem. V případě, kdy by dodavatel nebyl ochoten slevy zvýšit i přes to, že CORA MANAGEMENT s. r. o. odebírá velký objem prostředků, by společnost mohla zahájit jednání s novým dodavatelem a v případě nabídky výhodnějších podmínek, uzavřít smlouvu s tímto dodavatelem.

4.1.4 Změna organizační struktury a přijetí nových zaměstnanců

Z analýzy současné situace vyplynulo, že společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. zastává za srovnávaným subjektem v počtu obchodních zástupců a jejich přínosu pro společnost. Tento návrh tedy obsahuje propočet nákladů a možného odhadovaného přínosu pro společnost v případě zaměstnání dvou dalších obchodních zástupců. Dále je zde počítáno s navýšením mzdy dvou pracovníků obchodního oddělení, kteří sídlí na pobočce v Kroměříži a aktuálně pouze vyřizují reklamace a objednávají materiál na sklad. U těchto pracovníků se počítá s přidělením další pracovní náplně, která by zahrnovala část dosavadních pracovních povinností obchodních zástupců. Konkrétně zajištění potřebného personálu pro novou zakázku, zajištění materiálu a zásobování a stanovení finální kalkulace za provedené služby. Tím by došlo ke zvýšení efektivity pracovní náplně obchodních zástupců, kteří by mohli věnovat více času získávání nových zakázek a udržování stávajících odběratelů.

S přijetím nových obchodních zástupců se počítá s rozdělením České republiky na tři regiony, konkrétně – Hlavní město Praha + Střední Čechy, Západní a Jižní Čechy + Vysočina a Morava a Slezsko. Přičemž region Morava a Slezsko bude mít na starosti dosavadní obchodní zástupce. V oblasti Severních Čech má společnost dlouhodobé zakázky a neuvažuje o rozšíření působnosti v této oblasti. Z důvodů tohoto rozdělení budou obchodní zástupci hledáni v těchto oblastech. Společnost má kanceláře v Praze a Českých Budějovicích. Díky tomu bude možné uskutečnit výběrové řízení v těchto oblastech.

S touto zamýšlenou změnou souvisí umístění inzerátu s nabídkou volných pracovních míst. Aby byla zajištěna odborná kvalifikace a znalost Facility managementu, bude společnost po zájemcích požadovat následující zkušenosti a vlastnosti:

- praxe v oboru 2 a více let,
- komunikační schopnosti, vstřícné jednání,
- řidičské oprávnění skupiny B,
- minimálně ukončené střední vzdělání s maturitou,
- znalost anglického jazyka,
- základní znalosti práce s počítačem a MS Office.

Společnost pak na základě výběrového řízení vybere vhodné kandidáty, kteří absolvují školení ve společnosti, zaměřené na poznání produktů, které společnost nabízí a seznámení se s procesy ve společnosti.

CORA MANAGEMENT s. r. o. nabízí nově příchozím obchodním zástupcům hrubou mzdu ve výši 23 000 Kč a jednorázovou odměnu ve výši 5 000 Kč. Odměna bude udělena v případě, že pracovník v daném měsíci získá novou zakázku. Výše odměny poté záleží na rozhodnutí majitelky společnosti. Tímto se změní i ohodnocení u stávajícího obchodního zástupce.

Následující tabulka obsahuje výpočet mzdových nákladů na pozici obchodního zástupce.

Tabulka 20: Mzdové náklady obchodního zástupce (Vlastní zpracování)

Fixní část mzdy	23 000 Kč
Předpokládaná odměna při splnění pracovních povinností	Maximálně 5 000 Kč
Předpokládané cestovní náhrady	2 000 Kč
Hrubá mzda celkem	30 000 Kč
Pojištění placené zaměstnavatelem	
Pojištění na sociální zabezpečení	7 500 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení	2 700 Kč
Super hrubá mzda	40 200 Kč
Daň 15%	6 030 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Pojištění hrazené zaměstnancem	
Pojištění na sociální zabezpečení 6,5%	1 950 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení 4,5%	1 350 Kč
Čistá mzda	22 740 Kč

Z výsledků tabulky vyplývá, že nové mzdové náklady na jednoho obchodního zástupce činí 40 200 Kč. Výsledné mzdové náklady za všechny tři obchodní zástupce společnosti pak činí 120 600 Kč měsíčně a 1 447 200 Kč ročně. Přičemž výše čisté mzdy se může lišit v případě uplatnění slev na dani. Je možné uvažovat i vyšší mzdu pro obchodního zástupce působícího v Praze a Středních Čechách.

Další tabulka obsahuje odhad výnosů z rozšíření týmu obchodních zástupců.

Tabulka 21: Odhad výnosů plynoucích z rozšíření počtu obchodních zástupců (Vlastní zpracování)

Současná výše tržeb společnosti za poskytnuté služby	59 126 800 Kč
Odhad nárůstu tržeb	
Stálé zakázky	400 000 Kč
Jednorázové zakázky	180 000 Kč
Celkem	580 000 Kč

Na základě odhadu společnost předpokládá, že rozšíření týmu obchodních zástupců by ji mohlo ročně přinést zvýšení tržeb z poskytnutých služeb o 580 000 Kč. Přičemž tato částka je složena z tržeb plynoucích ze stálých zakázek a tržeb za jednorázové poskytnutí úklidových služeb.

Další část tohoto návrhu počítá se zvýšením mzdy dosavadním zaměstnancům obchodního oddělení, které sídlí v Kroměříži. V současné době je náplní práce těchto zaměstnanců vyřizování reklamací a zajišťování potřebného materiálu na sklad. K této pracovní náplni by jim úpravou organizační struktury a povinností, bylo dále přiděleno personální zajištění, materiálové zajištění a výsledný propočet ceny nové zakázky. Dosavadní pracovní vytížení pracovníků není vysoké. V případě, kdy by došlo ke zhoršení kvality dosavadních pracovních povinností, byla by společnost nucena přijmout dalšího zaměstnance na tuto pozici.

Tabulka 22: Aktuální mzdové náklady managementu (Vlastní zpracování, informace potřebné pro výpočty převzaty ze 17)

Současná hrubá mzda	19 000 Kč
Pojištění hrazené zaměstnavatelem	
Pojištění na sociální zabezpečení 25%	4750
Pojištění na zdravotní zabezpečení 9%	1710
Super hrubá mzda zaokrouhlená na celá 100 Kč nahoru	25 500 Kč
Daň 15%	3 825 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Pojištění na sociální zabezpečení 6,5%	1 235 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení 4,5%	855 Kč
Čistá mzda	15 155 Kč

Aktuální mzdové náklady na pracovníka managementu činí zhruba 25 500 Kč. Tato výše mzdy odpovídá výši mezd ve městě Kroměříž, ve kterém sídlí hlavní pobočka společnosti.

Navýšení hrubé mzdy dvou vybraných pracovníků se odhaduje ve výši 3000 Kč. Kč. Dopady tohoto zvýšení obsahuje další tabulka.

Tabulka 23: Mzdové náklady managementu po zvýšení hrubé mzdy (Vlastní zpracování)

Aktuální hrubá mzda	22 000 Kč
Pojištění hrazené zaměstnavatelem	
Pojištění na sociální zabezpečení 25%	5 500 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení 9%	1 980 Kč
Super hrubá mzda zaokrouhlená na celá 100 Kč nahoru	29 500 Kč
Daň 15%	4 425 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Pojištění hrazené zaměstnancem	
Pojištění na sociální zabezpečení 6,5%	1 430 Kč
Pojištění na zdravotní zabezpečení 4,5%	990 Kč
Čistá mzda	17 225 Kč

Navýšení hrubé mzdy bude mít za následek zvýšení mzdových nákladů pracovníka managementu o 4000 Kč. Přesně za tyto dva zaměstnance společnost tedy zaplatí o 8 000 Kč měsíčně navíc. Celková roční výše mzdových nákladů těchto dvou zaměstnanců činí 708 000 Kč. Čistá mzda zaměstnance se pak zvýší o 2 070 Kč.

Následující tabulka obsahuje celkové navýšení mzdových nákladů spojených se změnou organizační struktury společnosti a s přijetím dvou nových obchodních zástupců.

Tabulka 24: Celkové náklady spojené se změnami (Vlastní zpracování)

Obchodní zástupci	
Celkové roční mzdové náklady tří obchodních zástupců	1 447 200 Kč
Rozšíření vozového parku o dva vozy (Roční výše plateb operativního leasingu)	68 544
Celkové výše nákladů spojená s rozšířením týmu obchodních zástupců	1 515 744 Kč
Pracovníci managementu	
Celkové roční mzdové náklady	708 000 Kč
Celkové náklady změny	2 223 744 Kč

Náklady spojené se zamýšlenou změnou činí 2 223 744 Kč. Jedná se poměrně o vysoké navýšení, avšak změna organizační struktury i přijetí nových zaměstnanců bude mít za následek růst tržeb zhruba o 580 000 Kč ročně. Zacílení obchodních zástupců na jednotlivé regiony umožní společnosti lépe sledovat příležitosti na trhu, s čímž se zvýší také šance na získání většího počtu nových zakázek.

4.1.5 Speciální práce

Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. využívá k provádění speciálních prací náhodně vybrané a smlouvené externí společnosti. Tím dochází k různým cenovým kalkulacím a různé výši zisku za provedení těchto služeb.

Hlavním předmětem porovnání v této oblasti jsou náklady spojené s pronájmem vysokozdvizné plošiny. Společnost eviduje zhruba 25 zakázek tohoto typu za rok. Ostatní nabízené speciální práce jsou prováděny v zanedbatelném počtu, kdy se společnosti nadále vyplatí najmout externí společnost.

Vlastnictví vysokozdvizné plošiny se společnosti značně nevyplatí. Pořizovací cena tohoto typu zařízení je vysoká. Dále jsou vysoké i provozní náklady a povinné roční revize. Jelikož společnost potřebuje toto zařízení na zhruba 25 zakázek za rok, je pro ni výhodnější uzavřít smlouvu s pronajímatelem vysokozdvizné plošiny. Díky tomu by společnost mohla získat slevu z pronájmu a zajistit si vcelku stabilní a předem odhadnutelnou částku, o kterou je nutné navýšit cenu prováděné služby.

Níže uvedená tabulka obsahuje aktuální průměrné náklady společnosti spojené s pronájmem vysokozdvizné plošiny na jeden den v uvažované situaci, kdy společnost potřebuje pronajmout plošinu na 8 hodin, přičemž celková vzdálenost dopravy je 60 km. K výkonu čištění poskytne externí společnost dva pracovníky, kteří jsou ohodnoceni hodinovou sazbou 250 Kč/h. Celková cena zakázky je pro příklad stanovena na 10 000 Kč a je stanovena za provedení úkolu, ne dle m².

Tabulka 25: Aktuální podmínky plynoucí z pronájmu plošiny – příklad zakázky (Vlastní zpracování)

Průměrná cena za nájem	2 000 Kč
Doprava	11 Kč/km – 60 x 11 = 660 Kč
Mzda zaměstnanců externí společnosti (2 pracovníci)	8 x 2 x 250 = 4 000
Čistící prostředky	1500
Celkové náklady na externí společnost	8160
Celková cena zakázky	10 000 Kč
Výše zisku CORA MANAGEMENT s. r. o.	1 840 Kč

Uvedená průměrná cena pronájmu je za vysokozdviznou plošinu střední velikosti a dosahem do výšky 16 metrů, přičemž tato cena je vypočítána jako průměr z 5 posledních fakturovaných částek, které společnost za pronájem obdržela. K ceně pronájmu je poté nutné připočíst náklady dopravy, které, jak je možné vidět v tabulce, v průměru činí 11 Kč za kilometr a mzdové náklady externích zaměstnanců, kteří mytí z plošiny provádí. Celková výše zisku, která aktuálně plyne společnosti za poskytnutí takového druhu služby, je ve výši zhruba 18% z celkové ceny zakázky.

Pro společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. by tedy bylo výhodné, aby místo náhodného najímání externích společností vybrala pronajímatele, který působí na celém území České republiky a uzavřela s ním smluvní vztah na poskytování pronájmu. Přičemž by společnost usilovala o získání vyšší ziskové marže. Této hodnoty by bylo možné dosáhnout v případě, kdy by mytí z plošiny vykonávali vlastní zaměstnanci společnosti, kterým by připadla odměna ve výši 150 Kč na hodinu a zajištění výhodných podmínek pronájmu s určitou výší slevy. Výsledkem by bylo zvýšení příjmu za poskytnutí této služby.

Následující tabulka obsahuje propočet příkladu, ve kterém by došlo ke sjednání výhodnější podmínek pronájmu včetně vykonání mytí využitím vlastních zaměstnanců. Vzdálenost dopravy a celková cena zakázky zůstává stejná.

Tabulka 26: Nové podmínky pronájmu plošiny - příklad (Vlastní zpracování)

Nová cena pronájmu	1 600 Kč
Doprava	11 Kč/km – 60 x 11 = 660 Kč
Mzda zaměstnanců společnosti (2 pracovníci)	8 x 2 x 150 = 2 400 Kč
Čistící prostředky	1 000
Celkové náklady na externí společnost	5 160 Kč
Celková cena zakázky	10 000 Kč
Výše zisku CORA MANAGEMENT s. r. o.	4 340 Kč

Z výsledků této tabulky je možné sledovat zvýšení zisku, který plyne společnosti za provedení stejné příkladové zakázky, již se změněnými podmínkami pronájmu. Výše zisku nyní činí 4 340 Kč, což je zhruba 43%. V případě reálné zakázky je však nutné počítat s nižší ziskovou marží, protože společnost se snaží nabízet své služby za co nejnižší ceny, aby zákazník zvolil právě její nabídku. I přes to by pro společnost bylo výhodné, aby se snažila uzavřít smlouvu s výhodnějšími podmínkami za pronájem vysokozdvizné plošiny, přičemž obsahem by byla pouze cena za pronájem plošiny a její dopravu. Pracovníky i čistící prostředky by dodala ve vlastní režii, čímž by bylo možné snížit náklady na provedení této služby.

4.1.6 Návrh časového harmonogramu změn

V případě návrhů, které se věnují úpravě smluvních podmínek u dodavatele čisticích prostředků a pronájmu vysokozdvizné plošiny, může společnost začít okamžitě s jednáním se svým stávajícím dodavatelem a vyhledáváním vhodného pronajímatele plošin. Celková doba trvání těchto činností pak může trvat jeden až dva měsíce, než se společnosti podaří dosáhnout na požadované změny.

Doba potřebná na změnu způsobu obstarávání vozového parku bude vyžadovat delší časové trvání. Nejprve je nutné vyhledat vhodnou leasingovou společnost, která je schopna zajistit dodávku potřebných vozů za přijatelné ceny. Tuto společnost je pak

nutné kontaktovat a začít vyjednávat o podmínkách dodání vozů pro společnost. V průběhu této činnosti by již bylo vhodné, aby společnost začala nabízet své stávající vozy k prodeji, přičemž by ještě zajistila provedení potřebných oprav. Celková doba trvání provedení návrhu v této oblasti zabere odhadem asi šest měsíců, přičemž tato doba se může prodloužit nebo zkrátit, na základě dodací doby nových vozů.

Společnost by se však měla primárně zaměřit na návrh, který zahrnuje příjem nových zaměstnanců a úpravu organizační struktury a pracovní náplně. Vypracování interních změn je plánováno na jeden měsíc, souběžně s touto činností je pak možné provádět pohovory se zájemci o nové pracovní pozice. Pro pohovory a výběr zaměstnanců je stanoveno období v rozmezí dvou až tří měsíců, přičemž nově přijetí zaměstnanci budou ve společnosti muset projít školením a zapojením se do chodu společnosti. Celková odhadovaná doba je pak v rozmezí 6 až 8 měsíců, přičemž pro společnost by bylo vhodné, aby s těmito úpravami začala co nejdříve, aby byla schopna čerpat výhody, plynoucí se zavedením změny.

5. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. pomocí metody benchmarkingu. Benchmarking v našem prostředí nepatří mezi často používané metody srovnání podniků, protože existuje řada bariér jeho použití. Mezi hlavní bariéru patří nedůvěra vůči ostatním subjektům a s tím spojený problém s poskytováním interních informací o společnosti konkurentům. Přitom přínos správně a efektivně provedeného benchmarkingu může mít pro společnost obrovský přínos a představuje možnost zlepšit výkonnost učením se od lepší praxe.

Společnost CORA MANAGEMENT s. r. o. byla srovnána s konkurenční společností HPF CleanCat s. r. o., která dosahuje lepších výsledků, přičemž velikostí a působením se zhruba rovná vybrané společnosti. Zjištěné informace a výsledky srovnání společnosti poskytují možnosti zlepšení své současné výkonnosti. Jelikož rozdíly v přímém výkonu poskytovaných služeb v oboru Facility managementu jsou minimální, byly společnosti navrženy jiné oblasti zlepšení. Konkrétně se jedná o oblasti týkající se zaměstnanců, správy vozového parku, podmínek u dodavatele čisticích prostředků, vytížení obchodních zástupců a možnost změny smluvních podmínek za pronájem vybavení potřebného pro poskytování speciálních prací.

Výsledné návrhy, které byly představeny na základě zjištěných rozdílů, by mohly společnosti přinést možnost zvýšení své výkonnosti a tím i možnosti zlepšení své dosavadní pozice a zisku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

PÍSEMNÉ ZDROJE PUBLIKOVANÉ

- 1) CAMP, Robert C. *Business proces benchmarking: finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995. ISBN 0-87389-296-8.
- 2) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- 3) KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6523-8.
- 4) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN: 978-80-7261-224-6.
- 5) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- 6) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. Vyd. Praha: Management press, 2014. ISBN 978-80-726-1274-1.
- 7) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 8) WATSON, Gregory H. *Strategic benchmarking reloaded with Six sigma: improve your company's performance using global best practice*. Hoboken: Wiley, 2007. ISBN 978-0-470-06908-0.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

9. ANAND, G. a RAMBABU Kodali.: *Benchmarking the benchmarking models* [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/14635770810876593>.
10. CORA MANAGEMENT s. r. o. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://www.cora-management.cz/>
11. ELMUTI, Dean a KATHAWALA Yunus.: *An overview of benchmarking process: a tool fo rontinuous improvement and competitive advantage, Benchmarking for Quality management and Technology* [online]. [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <https://doi-org.ezproxy.lib.vutbr.cz/10.1108/14635779710195087>.
12. HPF CleanCat s. r. o. [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: www.cleancat.cz
13. MORIARTY, John P.: *A theory of benchmarking* [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/14635771111147650>.
14. ROTHLEHNER pracovní plošiny s.r.o. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.rothlehner.cz>
15. RT-Torax s. r. o. [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.rt-torax.cz>
16. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: *Výpis z obchodního rejstříku - CORA MANAGEMENT s. r. o.* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=586234&typ=UPLNY>
17. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: *Výpis z obchodního rejstříku – HPF CleanCat s. r. o.* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=65271&typ=UPLNY>

Firemní materiály

18. Informační příručka společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o.
19. Příručka managementu společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o.
20. Účetní výkazy společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o.
21. Účetní výkazy společnosti HPF CleanCat s. r. o.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozhodovací tabulka pro iniciaci benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 55) ..	20
Tabulka 2: Přehled nabídky speciálních služeb (Vlastní zpracování)	48
Tabulka 3: Informace o vozovém parku společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o (Vlastní zpracování).....	49
Tabulka 4: Pracovní náplň obchodního zástupce a meziroční růst tržeb (Vlastní zpracování).....	50
Tabulka 5: Mzdové náklady na pozici obchodního zástupce (Vlastní zpracování).....	51
Tabulka 6: Mzdové náklady pracovníků managementu (Vlastní zpracování)	52
Tabulka 7: Nabídka speciálních prací HPF CleanCat s. r. o. (Vlastní zpracování).....	54
Tabulka 8: Přehled o výši nákladů vozového parku HPF CleanCat s. r. o. (Vlastní zpracování).....	55
Tabulka 9: Mzdové náklady na pozici obchodního zástupce HPF CleanCat s. r. o. (Vlastní zpracování).....	56
Tabulka 10: Srovnání nabídky speciálních služeb (Vlastní zpracování).....	58
Tabulka 11: Srovnání podmínek pronájmu vysokozdvizné plošiny (Vlastní zpracování)	58
Tabulka 12: Srovnání vozového parku (Vlastní zpracování)	59
Tabulka 13: Srovnání pracovní náplně a výkonu obchodních zástupců (Vlastní zpracování).....	60
Tabulka 14: Srovnání mzdových nákladů (Vlastní zpracování).....	62
Tabulka 15: Výpočet rozdílu mzdových nákladů (Vlastní zpracování)	63
Tabulka 16: Výhody a nevýhody vlastnictví vozu (Vlastní zpracování).....	67
Tabulka 17: Výhody a nevýhody operativního leasingu (Vlastní zpracování)	67
Tabulka 18: Výpočet nákladů operativního leasingu (Informace pro výpočet převzaty z 11).....	68
Tabulka 19: Porovnání nárůstu slevy u dodavatele na celkové závazky z obchodních vztahů (Vlastní zpracování, informace pro výpočet převzaty z 16)	70
Tabulka 20: Mzdové náklady obchodního zástupce (Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 21: Odhad výnosů plynoucích z rozšíření počtu obchodních zástupců (Vlastní zpracování).....	73

Tabulka 22: Aktuální mzdové náklady managementu (Vlastní zpracování, informace potřebné pro výpočty převzaty ze 17).....	73
Tabulka 23: Mzdové náklady managementu po zvýšení hrubé mzdy (Vlastní zpracování).....	74
Tabulka 24: Celkové náklady spojené se změnami (Vlastní zpracování)	75
Tabulka 25: Aktuální podmínky plynoucí z pronájmu plošiny – příklad zakázky (Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 26: Nové podmínky pronájmu plošiny - příklad (Vlastní zpracování).....	77

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Sled procesů iniciační fáze (Převzato ze 4, str. 53).....	19
Obrázek 2: Sled procesů plánovací fáze benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 68).....	21
Obrázek 3: Základní činnosti při definování objektu procesního benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 73)	23
Obrázek 4: Organizační struktura pro benchmarking (Převzato ze 4, str. 80).....	23
Obrázek 5: Ukazatele výkonnosti jako sjednucující báze typů benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 93).....	26
Obrázek 6: Pyramidové schéma sběru dat v benchamrkingu (Převzato ze 4, str. 125)..	31
Obrázek 7: Sled procesů analytické fáze benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 135)	32
Obrázek 8: Sled procesů integrační fáze benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 164)	37
Obrázek 9: Demingův cyklus PDCA (Převzato ze 4, str. 192).....	42
Obrázek 10: Sled procesů realizační fáze benchmarkingu (Převzato ze 4, str. 193).....	43
Obrázek 11: Logo společnosti CORA MANAGEMENT s. r. o. (Převzato z 10).....	46
Obrázek 12: Logo společnosti HPF CleanCat (Převzato z 12).....	53
Obrázek 13: Vysokozdvížná plošina pro vnitřní mytí (Převzato z 14).....	57
Obrázek 14: Práce ve výškách (Převzato z 14).....	57
Obrázek 15: Tryska pro mytí suchým ledem (Převzato z 12)	57
Obrázek 16: VW Transporter (Převzato z 15)	69
Obrázek 17: Škoda Fabia (Převzato z 15)	69
Obrázek 18: Škoda Rapid (Převzato z 15).....	69
Obrázek 19: Škoda Octavia Kombi (Převzato z 15).....	69